

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES**

ANDERSON SANTOS LIMA

**AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A BASE DA PIRÂMIDE: ESTUDO DE
CASOS EM EMPRESAS DO SETOR IMOBILIÁRIO DA CIDADE DE
JOÃO PESSOA**

**JOÃO PESSOA/PB
2017**

ANDERSON SANTOS LIMA

**AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A BASE DA PIRÂMIDE: ESTUDO DE
CASOS EM EMPRESAS DO SETOR IMOBILIÁRIO DA CIDADE DE
JOÃO PESSOA**

Dissertação apresentada ao mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Área de Concentração: Inovação em gestão organizacional

Orientador: Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado

**JOÃO PESSOA/PB
2017**

L732a

Lima, Anderson Santos.

Ações estratégicas para a base da pirâmide: estudo de casos em empresas do setor imobiliário da cidade de João Pessoa / Anderson Santos Lima. – João Pessoa, 2017.
78 f. : il. -

Orientador: André Gustavo Carvalho Machado.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/MPGOA

1. Estratégia. 2. Base da Pirâmide. 3. Setor Imobiliário.
I. Título.

UFPB/BC

CDU: 005.21(043)

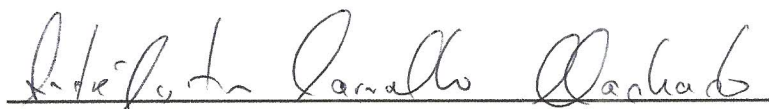
ANDERSON SANTOS LIMA

**AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A BASE DA PIRÂMIDE: ESTUDO DE CASOS EM
EMPRESAS DO SETOR IMOBILIÁRIO DA CIDADE DE JOÃO PESSOA**

Dissertação apresentada ao mestrado do
Programa de Pós-Graduação em Gestão nas
Organizações Aprendentes, da Universidade
Federal da Paraíba, como requisito parcial para
obtenção do título de mestre.

Dissertação aprovada em: 08/02/2017

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado (MPGOA/UFPB)

Orientador



Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos (MPGOA/UFPB)

Examinador (Interno)



Prof. Dr. Marcelo de Souza Bispo (PPGA/UFPB)

Examinador (Externo)

Ao meu **Deus**, pois sem Ele nada seria possível;

Aos meus pais, **Fernando e Ana Lúcia**,
pelo amor e carinho que sempre tiveram comigo.

Dedico.

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, por sua infinita misericórdia e amor para comigo, sendo ainda minha fonte de sabedoria e inspiração sempre me fortalecendo, iluminando e guiando os meus passos.

Aos meus pais, Fernando e Ana, por toda a dedicação e carinho que sempre tiveram comigo, me apoiando em todos os momentos da minha vida.

A meu irmão, Alysson e, sua esposa, Jaciana, pela contribuição e apoio nos momentos que precisei.

A todos os meus familiares e amigos que acompanharam essa jornada, em especial, aos membros da Igreja, o corpo de Cristo, pela ajuda espiritual.

Ao Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado, orientador, pela grande contribuição, disponibilidade, dedicação, empenho e paciência para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

A banca examinadora, formada pelo Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos e pelo Prof. Dr. Marcelo de Souza Bispo, pelas contribuições significativas para melhoria desta pesquisa.

Aos entrevistados que disponibilizaram seu tempo participando desta pesquisa, bem como as empresas que permitiram o acesso as informações necessárias para este trabalho.

Aos colegas de turma do MPGOA/UFPB, pelo companheirismo ao longo da jornada em todas as etapas do curso.

A todos que fazem parte da equipe do MPGOA/UFPB que contribuíram durante toda a jornada acadêmica.

Por fim, a todos que contribuíram de alguma forma para a conclusão deste trabalho.

“Entrega o teu caminho ao SENHOR, confia nele, e o
mais ele fará”.

(Salmos 37:5)

RESUMO

Nas últimas décadas, um mercado conhecido por base da pirâmide (BoP), tem chamado a atenção por apresentar um grande potencial. No Brasil, especificamente no setor imobiliário, a partir do Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), muitas empresas têm atuado para produzir um bem que gere um desenvolvimento social e econômico para a sociedade. Contudo, para adentrar no mercado da BoP é necessário que as empresas tenham estratégias específicas, além de uma infraestrutura comercial adequada, com vistas a superar as possíveis dificuldades encontradas para atendimento ao mercado específico. Assim, o presente trabalho busca caracterizar as ações estratégicas utilizadas no setor imobiliário para o atendimento à população da BoP na cidade de João Pessoa. Especificamente, busca-se descrever os elementos-chave da infraestrutura comercial para a BoP no setor imobiliário, identificar as estratégias empreendidas para a BoP no setor imobiliário e delinear o papel de agentes externos nos negócios empreendidos. Como plano metodológico, foi utilizado o estudo de casos múltiplos, sendo selecionados uma construtora, uma imobiliária, um correspondente bancário e três clientes. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, observações diretas e sistemáticas, e documentos. A técnica de análise de conteúdo foi utilizada para análise dos dados, tendo na primeira etapa a transcrição e organização dos dados coletados, na segunda etapa a categorização e na terceira etapa o tratamento, a inferência e a interpretação dos dados. A análise dos dados ocorreu primeiramente de forma individual e, em seguida, sintetizaram-se as ações estratégicas encontradas, para verificar as semelhanças e diferenças dos dados encontrados. Os resultados obtidos mostraram que a infraestrutura comercial do setor imobiliário da BoP apresenta aspectos semelhantes ao encontrado nas principais referências sobre o tema. As ações estratégicas encontradas estão relacionadas ao auxílio das pessoas da BoP na aquisição de um imóvel, sendo as principais: a de avaliação de risco e aprovação de crédito simplificado, orientação e assessoria gerencial, uso de internet e aproveitamento de política pública. Ainda, observou-se que o Governo, sendo o principal agente externo, tem uma participação muito importante para a viabilidade de negócios do setor imobiliário voltados para a BoP. Conclui-se que, embora a literatura aborde diversas estratégias para a BoP, as estratégias relacionadas a envolver pessoas e à sustentabilidade não foram encontradas nas empresas analisadas. Assim, o presente estudo contribui para que diversas empresas possam ter uma referência sobre as ações estratégicas empreendidas no setor imobiliário para a BoP.

Palavras-chave: Estratégia. Base da Pirâmide. Setor Imobiliário.

ABSTRACT

In the last decades, a consumer market known as the Bottom of the Pyramid (BOP), has called the attention for presenting great potential. In Brazil, specifically in the housing sector, through the “My House, My Live” federal programme (PMCMV), many companies have acted towards producing goods which are able to generate social and economic development for society. Nevertheless, in order to penetrate the BoP market, companies must adopt specific strategies, besides counting on proper commercial infrastructure, so that they can overcome difficulties that may be found when assisting that specific market. Therefore, this piece of work aims to characterize the strategic actions adopted in the housing sector in order to assist the population ranked in the BoP market in the city of João Pessoa. Specifically, it aims to describe the key elements of the BoP’s commercial infrastructure in the housing sector, to identify the strategies adopted to attend the housing sector and to outline the role of external agents in the business undertaken. As regards methodology, it was employed the multiple cases studies strategy, using, for that purpose, a construction company, a real state agency, a banking correspondent and three clients. Data was collected from semi-structured interviews, from direct and systematic observations, and from documents. The technique of Content Analysis was used to analyze the data, and in its first stage, the transcription and the organization of the data was done, being followed, in the second stage, by the categorization. In the last stage of the process, treatment of the results, inferences, and interpretation of the data were done. The analysis of the data generated in the process occurred: firstly, individually, and then, the strategic actions that were found were synthesized, in order to verify similarities and differences in the data. The results showed that the commercial infrastructure of the housing sector in the BoP market has similar aspects to the ones found in the main references about the theme. The strategic actions that were found are concerned to encouraging people from the BoP market to buy their property, and the main ones are the following: risk assessment and simplified credit approval, management consulting, use of the internet and the utilization of public policy. In addition, it was observed that the Government, as it is the main external agent, plays an important part in the viability of the housing sector business in the BoP market. It is concluded that, although specific literature addresses several strategies for the BoP market, the ones aimed at involving people and sustainability were not found in the companies which were analyzed. Thus, this paper contributes greatly as it can be considered to be reference work on strategic actions in the housing sector for BoP market.

Keywords: Strategy. Bottom of the Pyramid. Housing Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Movimento Pêndulo e a Evolução da Estratégia	22
Figura 2 – A Pirâmide Econômica Mundial	25
Figura 3 – A Infraestrutura Comercial da Base da Pirâmide.....	27
Figura 4 – Classe Social Econômica no Brasil	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estratificação Socioeconômica no Brasil.....	15
Quadro 2 – Faixas de Renda do PMCMV.....	16
Quadro 3 – As Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva.....	22
Quadro 4 – Novas Estratégias para a Base da Pirâmide	28
Quadro 5 – Classificação das Estratégias para a BoP	30
Quadro 6 – Déficit Habitacional – Características.....	33
Quadro 7 – Faixas do PMCMV – Principal Característica	35
Quadro 8 – Roteiro para Entrevistas	40
Quadro 9 – Critérios de Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa	43
Quadro 10 – Orientações da Construtora para Primeira Compra de Um Imóvel por Um Casal	47
Quadro 11 – Infraestrutura Comercial dos Componentes da Cadeia do Setor Imobiliário	57
Quadro 12 – Tipos de Ações Estratégicas do Setor Imobiliário.....	58

LISTA DE ABREVIATURAS

ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa.

BoP – Base da Pirâmide.

BB – Banco do Brasil.

BDTD/Ibicit – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações.

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

CEF – Caixa Econômica Federal.

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas.

CREA/PB – Conselho Regional de Engenharia e Agronomia da Paraíba.

CRECI/PB – Conselho Regional de Corretores de Imóveis 21º Região.

FDS – Fundo de Desenvolvimento Social.

FNHIS – Fundo Nacional de Habitação de Interesse Social.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IPTU – Imposto Territorial Urbano.

MCID – Ministério das Cidades.

PMCMV – Programa Minha Casa Minha Vida.

RBV – Resource-Based View.

SciELO – Scientific Electronic Library Online.

SINDIMÓVEIS/PB – Sindicato dos Corretores de Imóveis da Paraíba.

SINDUSCON/JP – Sindicato da Indústria da Construção Civil de João Pessoa.

SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library.

TR – Taxa Referencial.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	20
2.2 ESTRATÉGIAS PARA A BASE DA PIRÂMIDE	24
2.3 SETOR IMOBILIÁRIO PARA A BASE DA PIRÂMIDE NO BRASIL	32
2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 DEFINIÇÃO DA PESQUISA	38
3.2 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS CASOS E SUJEITOS DA PESQUISA	38
3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS	40
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	42
3.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA	42
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	44
4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS DADOS	44
4.1.1 CONSTRUTORA	44
4.1.2 IMOBILIÁRIA	50
4.1.3 CORRESPONDENTE BANCÁRIO	53

4.1.4 CLIENTES	54
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	56
5 CONCLUSÕES	61
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	63
5.2 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	63
REFERÊNCIAS	64
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Empresas	71
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Clientes	74
APÊNDICE C – Roteiro de Observação	76
APÊNDICE D – Trabalhos Relacionados a Temática deste Estudo	77

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo é destinado à contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa; ao objetivo geral e específicos; à justificativa da pesquisa e à estrutura do trabalho. Na contextualização do tema, apresentam-se características da base da pirâmide (BoP), em especial questões relacionadas ao setor imobiliário no Brasil. Logo em seguida, apresentam-se o objetivo geral, os específicos e a justificativa, destacando-se a importância e a relevância do estudo. Por fim, descreve-se o conteúdo desenvolvido ao longo das seções seguintes.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A erradicação da pobreza representa um dos itens de grande importância para um país tornar-se desenvolvido. Para isso acontecer, efetivamente, precisa-se colocar o enfrentamento da desigualdade social como item prioritário na agenda governamental de um país (BARBOSA, 2012; BARROS; HENRIQUES; MENDONÇA, 2000). No Brasil, nos últimos anos, apesar dos avanços ocorridos para a diminuição da desigualdade social, a dificuldade de acesso a bens e serviços tem persistido em algumas áreas de necessidade básicas para a maioria da população, entre as quais se pode destacar a habitação, em que existe um déficit de aproximadamente seis milhões de moradias (FJP, 2016; RAMOS; NOIA, 2016).

Em todo o mundo sempre ocorreram problemas de déficit habitacional. Entretanto, em certos países da Europa, bem como na Nova Zelândia, por exemplo, a implantação de políticas públicas de financiamento para habitação contribuiu para reduzir, ainda que parcialmente, a situação (FURTADO, 2003). Além disso, existem projetos de algumas empresas relacionados diretamente à questão habitacional para atendimento específico à população da BoP, como o caso da Orascom, no Egito, e o Patrimônio Hoy, no México (GUEDES; MEIRELLES; COTI-ZELATI, 2015).

No Brasil, a fim de atenuar o problema do déficit habitacional e estimular investimentos no setor imobiliário, o Governo Federal lançou, em 2009, o Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), que até 2015 tinha entregado mais de dois milhões de residências nas diferentes regiões do país (BRASIL, 2016). Isto representou um passo importante para diminuição do déficit habitacional, que representa um dos maiores entraves para a superação da pobreza

encontrada na população da BoP (FURTADO, 2003).

Para que uma pessoa seja parte da população da BoP, além de se considerar o aspecto da baixa renda, deve-se também levar em conta a região em que ela se encontra, pois não se deve pensar que a camada da BoP seja homogênea, já que a característica da pobreza pode variar de uma região para outra (NOGAMI; PACAGNAN, 2011; NOGAMI; VIEIRA; MEDEIROS, 2012; PRAHALAD, 2010). Assim, no Brasil, segundo a nova classificação da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP), a estratificação socioeconômica pode ser subdividida em sete camadas, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Estratificação Socioeconômica no Brasil

Estrato	Renda Mensal Familiar (Média Nacional)
1	R\$ 17.603,00
2	R\$ 10.055,00
3	R\$ 4.783,00
4	R\$ 2.745,00
5	R\$ 1.463,00
6	R\$ 1.019,00
7	R\$ 673,00

Fonte: Elaborado a partir de dados de Kamakura e Mazzon (2016)

A população da BoP não corresponde apenas aos que vivem em extrema pobreza, mas pode-se considerar também a classe média emergente (NOGAMI; PACAGNAN, 2011; PRAHALAD, 2010; WRIGHT; SPERS, 2011). Para Arnold e Valentin (2013), uma pessoa que tem uma renda de até U\$ 9,05 por dia pode ser considerada da BoP, o que equivale a, aproximadamente, R\$ 950,00 por mês. Segundo dados do censo demográfico de 2010 (IBGE, 2013), no Brasil, o número médio de pessoas em cada domicílio é de 3,3, de modo que a renda familiar mensal da BoP pode chegar, aproximadamente, a R\$ 2.850,00. Assim, devido às políticas sociais, muitas pessoas têm ascendido na estratificação social e, dessa forma, pode-se considerar como BoP, famílias do estrato 4 até 7, apresentados no Quadro 1. Dentro desse contexto, no setor imobiliário do Brasil, considera-se as faixas de renda do PMCMV, relativas a segunda fase do programa, para identificar as pessoas da BoP, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Faixas de Renda do PMCMV

Faixa	Renda Familiar
1	Até R\$ 1.800,00
1,5	Superior a R\$ 1.800,00 até R\$ 2.600,00
2	Superior a R\$ 2.600,00 até R\$ 4.000,00
3	Superior a R\$ 4.000,00 até R\$ 9.000,00

Fonte: Elaborado a partir de dados da CEF (2017)

Dentre as faixas de renda do PMCMV, a Faixa 1 corresponde a imóveis destinados para famílias cadastradas junto à assistência social de um município, sendo selecionadas por meio dos critérios elencados pelo Ministério das Cidades (MCID), ficando restrita para apenas algumas pessoas da BoP (BRASIL; MCID, 2016). Contudo, a partir da Faixa 1,5, uma pessoa tem a autonomia de escolher seu imóvel, comprando diretamente a uma construtora, desde que esteja dentro das regras do PMCMV (MELO, 2016). Dessa forma, para esse estudo, serão consideradas empresas do setor imobiliário que atendam pessoas da BoP com renda na Faixa 1,5 do PMCMV.

Apesar de a renda das famílias da BoP ser baixa, o mercado imobiliário voltado para esse público é de grande importância para o desenvolvimento social e econômico de toda a sociedade. Diante disso, diversas empresas do setor imobiliário têm enxergado uma grande oportunidade no atendimento às pessoas da BoP. Contudo, para entrar no mercado da BoP faz-se necessário que as empresas tenham estratégias específicas, além de uma infraestrutura comercial adequada, com vistas a superar as dificuldades encontradas para atendimento a este mercado (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013; PRAHALAD; HART, 2002; RAMOS; NOIA, 2016; ROCHA; SILVA, 2008).

Os trabalhos encontrados, relacionados à temática deste estudo, descrevem como o setor imobiliário do Brasil tem atuado e se expandido, incluindo imóveis voltados para a baixa renda (COSTA, 2013; GUEDES; DE ARAÚJO; ORNELLAS, 2012; LUZ, 2011; MEDEIROS, 2007; RODRIGUES; ROJO; BERTOLINI, 2013; SCHREIBER, 2013; VIRGILIO, 2010). Dessa forma, o presente trabalho visa ampliar os estudos para melhor compreensão das ações das empresas do setor imobiliário, composto por construtora, imobiliária e correspondente bancário, no atendimento às pessoas da BoP. Além disso, busca verificar a percepção de pessoas da BoP que já adquiriram um imóvel.

O mercado imobiliário da cidade de João Pessoa possui a menor taxa de déficit habitacional entre as regiões metropolitanas das capitais do Nordeste do Brasil, sendo de 20,9

mil unidades. Entretanto, este número pode ser bem maior. Além disso, as famílias mais afetadas são aquelas com renda de até três salários mínimos (SINDUSCON/JP, 2016). Nesse sentido, as empresas do setor imobiliário que atendem as pessoas da BoP têm investido na construção de imóveis, em sua maioria, na zona sul da cidade, onde está concentrada a maior parte da população de baixa renda (LUZ, 2011).

Assim, a partir do contexto apresentado, a questão norteadora da presente pesquisa foi assim elaborada: **quais as características das ações estratégicas adotadas por empresas do setor imobiliário para atender à população da base da pirâmide na cidade de João Pessoa?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral:

Caracterizar as ações estratégicas utilizadas no setor imobiliário para o atendimento à população da base da pirâmide na cidade de João Pessoa.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- I - Descrever os elementos-chave da infraestrutura comercial para a base da pirâmide no setor imobiliário;
- II - Identificar as estratégias empreendidas para a base da pirâmide no setor imobiliário;
- III - Delinear o papel de agentes externos nos negócios empreendidos.

1.3 JUSTIFICATIVA

No mundo, atualmente, ainda muitas pessoas estão marginalizadas na pobreza. Com isso, o acesso a bens e serviços que possam mudar suas condições sociais e econômicas estão, ainda, muito restritos. Dessa forma, diversas organizações vêm, há muito tempo, lutando contra a pobreza e suas causas, contudo pouco resultado se tem obtido com o fim de erradicá-la (PRAHALAD; HART, 2002).

Segundo Prahalad (2010), essa luta não deve ser feita, apenas, por algumas organizações, mas em conjunto por diversas organizações, entre elas as do setor privado, sob a expectativa de se erradicar a pobreza e ainda obter lucro. Ou seja, a erradicação da pobreza não deve estar sustentada, apenas, em um sistema de assistencialismo, mas em um sistema em que haja sustentabilidade econômica para que as organizações possam continuar sempre investindo nessa camada da população, com o fim de obter desenvolvimento social e econômico.

Ainda em seu livro, Prahalad (2010) apresenta diversos depoimentos de empresas que foram bem-sucedidas ao começarem a atender as pessoas da BoP, oferecendo bens e serviços que contribuíram para o desenvolvimento social e econômico de toda a sociedade. Além disso, as empresas também conseguiram se desenvolver, ampliando seus negócios. Nos casos analisados, as empresas apresentaram estratégias específicas para atendimento às necessidades das pessoas desse mercado.

Entre os diversos bens e serviços que podem ser oferecidos às pessoas da BoP, pode-se destacar a aquisição do imóvel como um grande avanço para o desenvolvimento social e econômico de uma família. A partir desse bem, pode-se subentender que muitos outros bens podem ser adquiridos, como móveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, entre outros. Assim, o imóvel corresponde a um bem de grande importância, constituindo muitas vezes o maior bem material, em termos de valores financeiros, que essas pessoas irão adquirir em toda a sua vida.

Nos últimos anos, no Brasil, muitas pessoas da BoP têm conseguido conquistar o primeiro imóvel através do PMCMV. Entretanto, ainda há um elevado número de famílias necessitando de uma moradia. Dessa forma, existe a necessidade de atuação, também, do setor privado, representado pelas empresas do setor imobiliário, para que se consiga ampliar o atendimento à demanda. Assim, o setor imobiliário da BoP representa um mercado importante para o país, pois tem um papel social através do seu produto final, o imóvel, além de gerar emprego e renda para a sociedade (RAMOS; NOIA, 2016).

Entretanto, apesar de o setor imobiliário voltado para atendimento às pessoas da BoP no Brasil ter sua grande importância, poucos são os trabalhos acadêmicos empreendidos no país sobre a temática proposta deste estudo (COSTA, 2013; GUEDES; DE ARAÚJO; ORNELLAS, 2012; LUZ, 2012; MEDEIROS, 2007; RODRIGUES; ROJO; BERTOLINI, 2013; SCHREIBER, 2013; VIRGILIO, 2010), conforme apresenta-se no Apêndice D. É o que se depreende de uma pesquisa empreendida entre os meses de abril e novembro de 2016 nas seguintes bases de dados: Periódicos CAPES, SciELO, SPELL, além da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD/Ibcit). Para a pesquisa foram utilizados termos como: BoP, Base da Pirâmide, Baixa Renda, relacionados a estratégias do setor imobiliário,

abrangendo os últimos 10 anos. Os resultados da pesquisa permitiram perceber que o número de trabalhos sobre essa temática vem crescendo a cada ano, o que se pode presumir que também tem aumentado o interesse sobre o assunto no meio acadêmico.

Dessa forma, a pesquisa sobre o tema proposto é relevante, tendo em vista que contribui para ampliação dos estudos neste segmento, além de apresentar como as diversas empresas da cadeia do setor imobiliário têm agido para atender as pessoas da BoP em João Pessoa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro contém a introdução, a contextualização do tema e problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, bem como a justificativa da pesquisa e a estruturação do trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica relacionada às estratégias organizacionais, estratégias para a base da pirâmide e aspectos relacionados ao setor imobiliário no Brasil voltado para a base da pirâmide, bem como as considerações finais do capítulo.

No terceiro capítulo, abordam-se os procedimentos metodológicos que serão utilizados para a pesquisa, tendo como composição: definição da pesquisa, método de pesquisa, critérios de seleção dos casos e sujeitos de pesquisa, coleta e tratamento dos dados, confiabilidade e validade da pesquisa.

No quarto capítulo, analisam-se os dados considerando a cadeia principal que participa do setor imobiliário, composta por construtora, imobiliária, correspondente bancário e os clientes, com o fim de obter uma visão mais ampla do segmento.

Por fim, no quinto capítulo, são empreendidas as conclusões deste trabalho, bem como apresentadas algumas limitações e sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será apresentada uma revisão teórica com relação aos assuntos abordados no referido estudo, estando dividida em três seções: a primeira seção adentra a evolução das estratégias organizacionais, como fonte de vantagem competitiva para as empresas. Em seguida, na segunda seção, apresentam-se aspectos relacionados ao mercado da base da pirâmide, sua infraestrutura comercial e estratégias desenvolvidas para atuação das empresas nesse mercado. Mais adiante, na terceira seção, discutem-se aspectos do setor imobiliário no Brasil, bem como os principais agentes que atuam no setor. Por fim, na última seção, são destacados como os principais assuntos apresentados se relacionam aos objetivos específicos.

2.1 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

O termo estratégia, no âmbito da administração, vem evoluindo ao longo do tempo. Sobretudo a partir do século XX, ele começa a ter especial destaque nos estudos científicos das universidades, principalmente no que se refere à sua importância para o sucesso de uma organização (GHEMAWAT, 2012). A evolução da estratégia passa por diversos momentos de percepção, dessa forma a definição de estratégia tornou-se bastante vasta, devido aos diversos aspectos que podem ser abordados através dela (CAMARGOS; DIAS, 2003).

A visão sobre a estratégia, na década de 1960, ficou relacionada ao interior da organização. Alguns dos principais pesquisadores da época, entre eles Chandler, Ansoff e Erews, buscaram através de seus trabalhos mostrar aspectos relacionados à estratégia de anteceder a estrutura da organização e ferramentas com técnicas de planejamento para metas no longo prazo. Nessa época, a análise sobre estratégia estava, principalmente, voltada para verificar as melhores práticas da gestão que davam sucesso às organizações (HOSKISSON et al, 2014).

Um avanço sobre a estratégia ocorreu na chamada economia de organização industrial, pois a ideia de estratégia tomou um rumo diferente da anterior, agora voltada totalmente para o âmbito externo a organização, em que o diferencial da organização estaria no seu posicionamento em relação ao setor. Assim, através desta visão, é mostrado que o desempenho da organização está relacionado à sua ação em relação ao ambiente na qual está inserida (HOSKISSON et al, 2014; PORTER, 1991).

Para Porter (1991, 1996), a estratégia de uma organização não pode ser confundida com a eficácia operacional, pois a eficácia operacional trata do aspecto de estar melhorando o que já se faz, assim não é possível manter por um longo tempo um diferencial em relação aos concorrentes. Já a estratégia tem como finalidade fazer algo diferente ou fazer o que já se faz, mas de forma diferente, com objetivo de conseguir alcançar um diferencial no mercado, uma posição única, a chamada teoria do posicionamento estratégico.

Enquanto os esforços para legitimar os avanços da nova organização industrial ocorreram por toda a década de setenta e meados da década de oitenta, contribuindo significativamente para o fortalecimento dos estudos no campo da gestão estratégica, outros teóricos voltaram a percepção para o interior da organização, como forma de desenvolvimento da estratégia. Os estudos começaram a focar a observação de aspectos relacionados à economia organizacional, considerada uma subárea da economia que buscava desvendar o funcionamento da lógica estrutural das organizações. Na economia organizacional, os estudos ficaram caracterizados pela dinâmica competitiva e os relacionamentos limítrofes da organização com o ambiente (HOSKISSON et al, 2014).

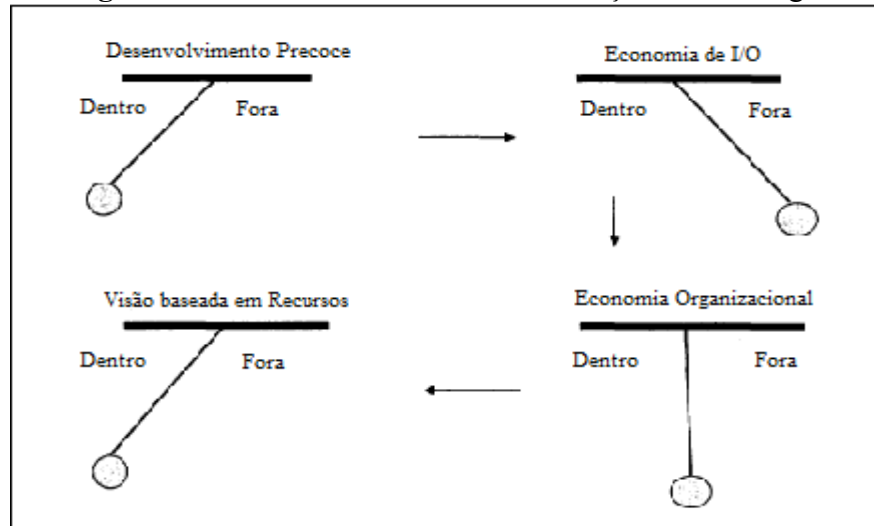
A visão baseada em recursos, também conhecida por RBV, se contrapôs em relação ao apresentado por Porter, afirmando que a principal fonte de vantagem competitiva da organização está nos recursos e competências da organização (PRAHALAD; HAMEL, 2014; BARNEY, 2014). A RBV representou, na época, mais um avanço para o campo da gestão estratégica, mostrando como é possível a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Na RBV não é suficiente a organização manter apenas recursos em seu poder para obter uma performance diferenciada da concorrência, mas que tais recursos gerem valor para os clientes ou que possibilitem a implantação de estratégias diferenciadas. Os teóricos que se identificam com a RBV concentram-se em fatores que impeçam a imitação de recursos da organização, ao que difere dos que se identificam com a teoria do posicionamento, em que procuram fatores ligados à criação de barreiras à mobilidade (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A evolução do entendimento sobre estratégia pode ser relacionada a um ciclo que está em constante movimento. A Figura 1, representada por quadros com movimentos de um pêndulo, resume como o ambiente influenciou o ângulo de visão da estratégia em determinada época, ou seja, em um primeiro momento a estratégia estava voltada para o ambiente interno da organização. Em seguida, é visto que a ênfase estava nas questões externas da organização. Logo depois, há uma espécie de equilíbrio, em que tanto o ambiente interno quanto o externo se tornaram importantes. Por fim, o último quadro traz, novamente, o foco no ambiente interno,

ou seja, há uma tendência de um ciclo que, dependendo da época, a estratégia poderá estar focada em determinado ambiente.

Figura 1 – Movimento Pêndulo e a Evolução da Estratégia



Fonte: Hoskisson et al (1999)

Assim, ao analisar a evolução sobre a estratégia, verifica-se sempre uma busca pelas fontes de vantagem competitiva, no sentido de explicar como organizações conseguem manter o desempenho superior ao dos seus concorrentes. No Quadro 3, apresentam-se algumas das principais fontes da vantagem competitiva, onde existem tanto fatores internos, quanto externos, que podem contribuir para a vantagem competitiva de uma organização.

Quadro 3 – As Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estrutura das indústrias). A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma.	1 – Análise estrutural da indústria Organização Industrial: Modelo SCP Análise de Posicionamento (Porter)	3 – Processos de mercado Escola Austríaca (Hayek, Schumpeter)
	2 – Recursos e competências Teoria dos Recursos	4 – Capacidades dinâmicas Teoria das Capacidades Dinâmicas
	Estrutura da indústria Estática: equilíbrio e estrutura	Processos de mercado (market process) Dinâmica: mudança e incerteza

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000)

A análise estrutural da indústria, baseada na teoria do posicionamento estratégico, apresentada por Porter, enfatizou significativamente os aspectos exteriores à organização, como centro da gestão estratégica. Segundo esta teoria, a vantagem competitiva é obtida através da liderança de baixo custo, diferenciação e enfoque. Assim, um dos objetivos da estratégia é buscar proteger a organização das forças competitivas. Para que a proteção ocorra é necessária a criação de barreiras, que visam dificultar a entrada de novos concorrentes no mercado ou de facilitar a saída dos atuais concorrentes do ambiente de mercado (HOSKISSON et al, 2014; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A teoria dos recursos corresponde a outra fonte de obtenção da vantagem competitiva, através dos recursos existentes dentro da organização e, também, nas suas competências (PRAHALAD; HAMEL, 2014; WERNERFELT, 1984). Para que exista vantagem competitiva, baseada nos recursos, os mercados deveriam ser imperfeitos de recursos, ocasionando, assim, a diferenciação das organizações em relação à diversificação de recursos e competências (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Os recursos, para serem considerados como fontes de vantagem competitiva, devem possuir quatro características: valiosos, raros, difíceis de imitar e substituir (BARNEY, 2014). Tais recursos não se limitam apenas aos bens tangíveis, mas incluem os intangíveis, que fornecem um potencial muito maior para uma organização se destacar no mercado (HALL, 1992; SANTOS et al, 2006).

Na teoria baseada nos processos de mercados, que teve influência dos teóricos econômicos austríacos, o foco está na dinâmica da organização, no mercado e na concorrência, com ênfase nos processos de mudança e inovação. Assim, nesta teoria, a forma de obtenção de vantagem competitiva está ligada a fatores subjetivos da organização, como os considerados invisíveis, que estão ocultos nos processos de produção e, dessa forma, causam uma dificuldade de imitação dos elementos da organização por parte da concorrência (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A escola austríaca, apesar de levar em consideração os fatores externos à organização como forma de se obter vantagem competitiva, diferencia-se da economia da organização industrial por aspectos ligados ao seu objetivo estratégico estarem voltados para a descoberta empreendedora, por considerar um mercado em que não há o equilíbrio, por ter um modelo de rentabilidade heterogênea e por fatores de sucesso ligados a variáveis inobserváveis (JACOBSON, 1992).

A teoria das capacidades dinâmicas representa mais outra fonte de vantagem competitiva que também está relacionada ao ambiente interno da organização. Porém, é levado

em consideração o ambiente complexo e dinâmico no qual as organizações estão inseridas, e não apenas o desenvolvimento de recursos e competências, como apresentado na RBV (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Nessa teoria é apresentado que o diferencial para o desempenho da organização não está em apenas ter os recursos de forma estática, mas, na capacidade de a organização juntá-los e combiná-los com o fim de gerar novas fontes de rendas e, também, com o fim de se adaptar mais rápido às mudanças impostas pelo mercado (TEECE; PISANO; SHUEN, 2014; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Segundo a teoria das capacidades dinâmicas, nem todas as competências de uma organização são consideradas importantes para a criação de vantagem competitiva, pois só é possível para a organização dominar com eficiência algumas competências, as chamadas competências centrais (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Assim, as diversas visões sobre estratégias organizacionais, como fontes de vantagem competitiva, contribuem para novas práticas dentro das gestões das empresas, ampliando as possibilidades de atuação das empresas em novos mercados, como o da BoP, conforme será tratado na próxima seção.

2.2 ESTRATÉGIAS PARA A BASE DA PIRÂMIDE

A base da pirâmide (BoP) representa a população mundial de baixa renda, ou seja, são pessoas que vivem com poucos recursos financeiros e, sendo assim, acabam sendo esquecidas em relação a bens ou serviços que possam atender às suas necessidades. Isso está relacionado às empresas acharem que, por terem poucos recursos financeiros, essas pessoas não possam consumir bens ou serviços. Entretanto, essa percepção é um grave erro, pois, existe sim uma grande riqueza na BoP, devido a essa camada da população ser formada por um grande número de pessoas, conforme Figura 2, representando um mercado com um grande potencial para se consumir bens e serviços que tenham qualidade a um preço adequado à realidade econômica das pessoas deste mercado (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002).

Figura 2 – A Pirâmide Econômica Mundial

RENDA PER CAPITA ANUAL		POPULAÇÃO EM MILHÕES
Mais de U\$ 20.000,00	A	75 - 100
U\$ 1.500,00 a U\$ 20.000,00	B & C	1500 - 1750
Menos de U\$ 1.500,00	D & E	4000

Fonte: Adaptado Prahalad e Hart (2002, p. 5)

A camada superior da pirâmide “A”, na Figura 2, representa a parcela da população com renda acima dos U\$ 20.000,00. Dessa forma, a maioria das empresas tende a posicionar seus negócios para atender a essas pessoas que possuem uma renda maior. Isso acontece devido às empresas acharem que somente as pessoas que possuem uma renda maior possam trazer lucro. De forma semelhante, algumas empresas tendem a posicionar seus negócios para atender a camada intermediária, “B” e “C”, na Figura 2, que tem renda entre U\$ 1.500,00 à U\$ 20.000,00 anuais. Contudo, pouquíssimas empresas posicionam seus negócios para atender a camada “D” e “E”, figura 2, pois não enxergam essas pessoas como consumidores (PRAHALAD; HART, 2002).

Diferentemente da BoP apresentada por Prahalad e Hart (2002), no Brasil, as classes sociais formadas pelas pessoas da BoP têm ascendido socioeconomicamente, devido principalmente às diversas políticas governamentais ocorridas no país, assim diminuindo a desigualdade social e dando acesso a produtos e serviços antes adquiridos por pessoas com renda mais elevada (BARROS *et al.*, 2010; NERI, 2010).

A composição da BoP, formada pela camada “D” e “E”, na figura 2, constitui uma população imensa, aproximadamente 4 bilhões de pessoas, que sobrevivem com uma renda familiar de U\$ 1.500,00 anuais, ou seja, aproximadamente U\$ 2,00 por dia. Assim, as dificuldades são, também, imensas para essas pessoas adquirirem bens e serviços. Entretanto, quando se verifica a proporção do número de pessoas da BoP, multiplicada pela renda familiar, tem-se uma expressiva riqueza (LONDON; HART, 2004; PRAHALAD, 2010).

Contudo, o quantitativo de 4 bilhões da população da BoP é considerado superestimado, sendo um mercado bem menor na realidade (KARNANI, 2009), o que pode levar a uma interpretação equivocada da grande fortuna que pode ser encontrada neste mercado (ARNOLD; VALENTIN, 2013). Além disso, muitos dos locais em que vivem estas pessoas são de difícil

acesso, o que pode ser um custo muito alto para uma empresa atender. Dessa forma, esse mercado pode se tornar não tão rentável (KARNANI, 2007b).

Promover apenas o consumo de bens e serviços das pessoas da BoP pode não garantir que haja grandes impactos para a mudança na vida econômica dessas pessoas (KARNANI, 2007a; LANDRUM, 2007). Uma possibilidade para tentar mudar a condição econômica das pessoas da BoP seria colocá-las dentro do processo produtivo para que haja a geração e aumento da renda, ou seja, os bens e serviços que são consumidos pelas pessoas da BoP devem ser produzidos pelas próprias pessoas deste mercado, para que os recursos gerados possam circular dentro da própria região da BoP (HEMAIS; CASOTTI; ROCHA, 2013; KARNANI, 2009; LONDON, 2007).

Assim, não basta para as empresas simplesmente uma redução de preços de seus bens e serviços para atender as pessoas da BoP, mas são necessários novos modelos de negócios, através de parcerias dentro dos locais onde essas pessoas vivem, que não apenas levem as pessoas a consumir, mas gerem desenvolvimento econômico e social (SIMANIS; HART, 2008).

De toda forma, as pessoas da BoP devem ser vistas como potenciais consumidores, tendo em vista que existe sim uma considerável melhora na qualidade de vida das pessoas que passam a ter acesso a bens e serviços (NOGAMI; VIEIRA; MEDEIROS, 2012). Além disso, essas pessoas podem economizar recursos para aquisição de bens e serviços e, por outro lado, as empresas podem oferecer bens e serviços a um menor custo, direcionados às necessidades, com o fim de alcançar este mercado (JAISWAL, 2008).

As empresas, para entrarem no mercado da BoP, devem observar algumas condições relativas aos bens e serviços: se eles estão relacionados às necessidades básicas das pessoas deste mercado, como por exemplo, habitação, saúde e educação; se só a comunicação de marketing da empresa já resolve para divulgação dos bens e serviços ou se precisará fazer um trabalho informativo e educativo dos mesmos; se os bens e serviços são desenvolvidos especificamente para atendimento a este mercado; se os bens e serviços trarão algum benefício para a vida das pessoas (JAISWAL, 2008).

Prahalad e Hart (2002) propõem uma infraestrutura comercial específica para atender à base da pirâmide, conforme Figura 3, tendo quatro componentes inter-relacionados, ou seja, a alteração em um dos componentes reflete em todos os outros componentes da infraestrutura. Dessa forma, a infraestrutura comercial tem como principais aspectos:

- Gerar poder de compra, acesso de compra e geração de renda, para que as pessoas deste mercado tenham a possibilidade de adquirir bens e serviços, como por exemplo, através da disponibilização de crédito (PRAHALAD; HART, 2002). Entretanto, apenas a

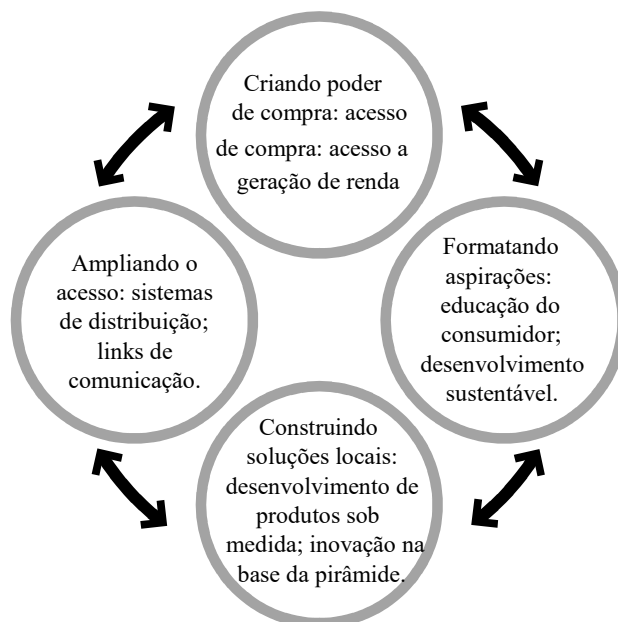
disponibilização ao crédito pode não ser o suficiente para criar a acessibilidade a um bem ou serviço, assim esse item deve estar associado ao acesso de compra e da geração de renda (KARNANI, 2007a);

- Levar a conscientização e educação do consumo equilibrado, através da educação financeira (PRAHALAD; HART, 2002), ou seja, as pessoas da BoP não dispõem de muitos recursos, assim, os poucos recursos que têm devem ser utilizados de forma eficiente, evitando itens supérfluos que comprometam seus orçamentos (KARNANI, 2009);

- Implementar soluções locais, para que os bens e serviços estejam adequados para os consumidores deste mercado, proporcionando às pessoas itens que gerem benefícios econômicos e sociais. As empresas podem estar criando seus bens e serviços envolvendo o consumidor na elaboração, pois a empresa não estará apenas expandindo sua cadeia de distribuição com qualquer produto (RIBEIRO; SEGATTO; COELHO, 2013);

- Ter um amplo meio de distribuição para facilitar o acesso das pessoas aos bens e serviços. Isto pode ocorrer através de parcerias com fornecedores dentro dos próprios locais da BoP, de modo que a empresa possa alcançar com mais eficiência o consumidor (PRAHALAD, 2010).

Figura 3 - A Infraestrutura Comercial da Base da Pirâmide



Fonte: Prahalad e Hart (2002, p. 4)

Além de o mercado precisar ter a infraestrutura comercial necessária, as empresas, para atuarem nesse mercado, também necessitam de estratégias específicas para que consigam se adequar às necessidades das pessoas desta camada (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013; ROCHA; SILVA, 2008). A forma de atuação de uma empresa no mercado da BoP não deve ser do mesmo tipo como nos mercados das demais camadas da Figura 1, mas deve estar inovando no desenvolvimento de bens e serviços. Assim, conforme Quadro 3, Prahalad e Hart (2002) propõem alguns princípios estratégicos para desenvolver bens e serviços inovadores na BoP, relacionados à percepção de valor, percepção de qualidade, sustentabilidade e rentabilidade dos bens e serviços.

Quadro 4 - Novas Estratégias para a Base da Pirâmide

Percepção de Valor (Relação Preço-Performance)	Percepção de Qualidade
•Desenvolvimento de produtos •Produção •Distribuição	• Novos formatos de distribuição • Criação de produtos resistentes
Sustentabilidade	Rentabilidade
•Redução na intensidade de uso dos recursos •Reciclagem •Energias renováveis	•Intensidade do investimento •Margens •Volume

Fonte: Prahalad e Hart (2002, p.6)

No aspecto de percepção de valor, a relação preço/desempenho dos bens e serviços não deve apenas focar no preço baixo, mas precisa haver um desempenho associado aos bens e serviços oferecidos. Essa pode ser considerada uma variável de grande relevância para alcançar as pessoas na BoP. Além disso, devem-se criar canais de distribuição para que os bens e serviços estejam de fácil acesso aos consumidores (PRAHALAD; HART, 2002; WRIGHT; SPERS, 2011).

Entretanto, vale ressaltar que a relação preço/desempenho, geralmente, está interligada aos custos. Assim, para que se tenha um bem ou serviço com um bom desempenho é necessário um preço que no mínimo comporte custos, além de despesas e uma margem de lucro. Dessa forma, um produto de maior qualidade poderá ocasionar um preço mais elevado (KARNANI, 2009).

A qualidade de um bem ou serviço é considerada um fator importante para atendimento aos mercados da BoP, entretanto esses mercados poderão estar em lugares remotos, sujeitos à diversas situações, com ambientes não tão favoráveis à boa qualidade dos bens e serviços. Assim, o desenvolvimento dos bens e serviços deve ter boa durabilidade e resistência para que possa chegar aos consumidores de forma que mantenha a qualidade desejada (PRAHALAD; HART, 2002).

A falta de infraestrutura nos locais da BoP pode ser um grande problema para as empresas, pois, como já mencionado, os bens e serviços poderão necessitar suportar situações adversas para chegarem ao consumidor com boa qualidade, assim poderá haver aumento de custos, o que pode vir a refletir no valor final do bem ou serviço. Contudo, as empresas devem estar inovando nos seus bens e serviços, na busca por soluções que possam garantir um produto de qualidade a um preço acessível (PRAHALAD, 2010).

As soluções para o desenvolvimento de bens e serviços devem levar em consideração a preservação dos recursos naturais, tendo em vista a grande quantidade de pessoas adentrando a qualidade de consumidores. Assim, proporcionalmente haverá um grande volume de bens e serviços que estarão sendo utilizados, gerando um grande volume na utilização de recursos naturais e, também, o grande descarte de itens que poderão poluir o meio ambiente (PRAHALAD; HART, 2002).

Os bens e serviços sustentáveis, geralmente, têm custo maior para desenvolvimento, fator que pode elevar o preço final. Entretanto, há diversos benefícios em manter uma política de sustentabilidade, tanto para a sociedade quanto para a empresa, entre os quais podem destacar o fortalecimento da marca da empresa junto à sociedade e, assim, impactar positivamente o desempenho financeiro da empresa (JÚNIOR; GOMES, 2010).

Por fim, os bens e serviços oferecidos às pessoas da BoP devem ter um preço acessível. Para isso, a rentabilidade de uma empresa é obtida a partir do alto volume de negociações dos bens e serviços, para que possa ter uma margem de lucro e, assim, continuar investindo no mercado da BoP (PRAHALAD; HART, 2002).

Nesse contexto, Passos (2013), a partir da revisão da literatura sobre o tema, apresenta treze tipos de estratégias voltadas para a BoP, dentre as quais podem-se destacar a internet e as redes sociais como ferramentas para alcance e maior interação com as pessoas.

Em busca de ampliar os estudos sobre as estratégias para a BoP no Brasil, Filardi e Fishmann (2015), também, a partir da revisão da literatura sobre o tema, condensaram algumas das principais estratégias relacionadas à BoP, conforme dispostas no Quadro 4, com cinquenta tipos, divididas em cinco aspectos.

Quadro 5 – Classificação das Estratégias para a BoP

EP – Estratégias ligadas a envolver as pessoas	1. Conversar com os moradores das comunidades 2. Entrevistar vizinhos e conhecidos para conceder crédito 3. Envolvimento das lideranças comunitárias 4. Relação direta com consumidores, promotores e consultores 5. Pesquisar com os próprios consumidores antes de lançar o produto 6. Capacitar as pessoas da BoP e contratá-las como mão de obra
BS – Estratégias ligadas ao bem/serviço	7. Tecnologia inovadora 8. Adequação do bem 9. Ensinar aos clientes a importância e a utilidade do bem/serviço 10. Volume e ganhos de escala 11. Preço /performance 12. Permitir aos clientes testar antes de comprar 13. Foco em projetos específicos 14. Os próprios clientes instalam seus bens e projetos faça você mesmo 15. Utilização de energia alternativa 16. Testar os produtos em <i>in loco</i> 17. Avaliação de risco e aprovação de crédito simplificado 18. Empréstimo quantias pequenas, muito abaixo do mercado
CP – Estratégias ligadas à cadeia produtiva	19. Cadeia de valor, processado de produção e distribuição adequado, envolvendo parceiros locais 20. Otimização da cadeia produtiva 21. Fazer parcerias com fornecedores locais 22. Fazer parcerias com as ONGS locais
MN – Estratégias ligadas ao modelo de negócio	23. Modelo de negócio baseado a partir da necessidade das pessoas 24. Lojas de pequeno porte 25. Executivos alocados/morando nas comunidades 26. Frequentar as lojas locais 27. Redução das garantias para crédito 28. Compras em conjunto 29. Colocar arquitetos e engenheiros a disposição para ajudar a fazer os projetos dos clientes da BoP 30. Disponibilizar crédito para os consumidores comprarem bens e serviços que indiretamente aumentem o consumo do seu bem ou serviço
EE – Estratégias emergentes	31. Aprender com modelos que deram certo ou errado em outras localidades 32. Aproveitar política pública 33. Capacitar equipe e terceirizados para atuar especificamente em comunidades 34. Comprar empresas/marcas associadas aos consumidores da BoP 35. Conversar com o comandante da polícia 36. Cumprir a lei e não fazer acordos nem esquemas 37. Definir critérios para selecionar as comunidades 38. Divulgar as ações para atrair os clientes e parceiros 39. Entender o comportamento do consumidor da BoP 40. Estimular a reciclagem reduzindo preço do serviço 41. Estratégia baseada em desenvolvimento sustentável 42. Estratégia baseada no relacionamento 43. Fazer parceria com escolas e universidades 44. Fazer parceria com governo e prefeitura 45. Fazer parceria com outras grandes empresas 46. Formalizar e regularizar empreendedores/clientes 47. Mudança estrutural e da cultura organizacional 48. Orientação e assessoria gerencial 49. Patrocinar eventos esportivos e culturais da comunidade 50. Reduzir burocracias e flexibilizar regras para clientes das comunidades

Fonte: Adaptado Filardi e Fishmann (2015)

As estratégias para a BoP, apresentadas no Quadro 5, são divididas em cinco grupos, sendo quatro grupos baseados em pesquisas no meio teórico, como as estratégias relacionadas às pessoas, aos bens e serviços, à cadeia produtiva e ao modelo de negócio. O último grupo de estratégias foi extraído a partir da pesquisa de campo, as estratégias emergentes (FILARDI; FISHMANN, 2015).

As empresas, no Brasil, em geral, têm apenas ampliado a escala de consumo, por meio de posicionamento estratégico, aplicando a diminuição do preço, fracionamento e redução das embalagens em seus produtos, e não desenvolvendo itens diferenciados para atendimento ao mercado da BoP (ZILBER, 2010). Entretanto, os vários tipos de estratégias podem servir para que empresas de diversos segmentos possam estar atendendo, especificamente, ao mercado da BoP.

No setor financeiro, já existem iniciativas para concessão de microcrédito, para que as pessoas possam investir em algum negócio, como, por exemplo, o Programa Empreender, do Governo Estadual da Paraíba, implantado na cidade de Bananeiras, em que a aplicação de recursos financeiros tem contribuído para o desenvolvimento da infraestrutura comercial do mercado da BoP na região (MOURA; MACHADO; BISPO, 2015). Além disso, instituições financeiras no Brasil têm instalado agências, nos locais da BoP, visando maior e melhor atendimento, com condições diferenciadas para facilitar a aprovação da análise de crédito das pessoas da BoP (FILARDI; FISHMANN, 2015).

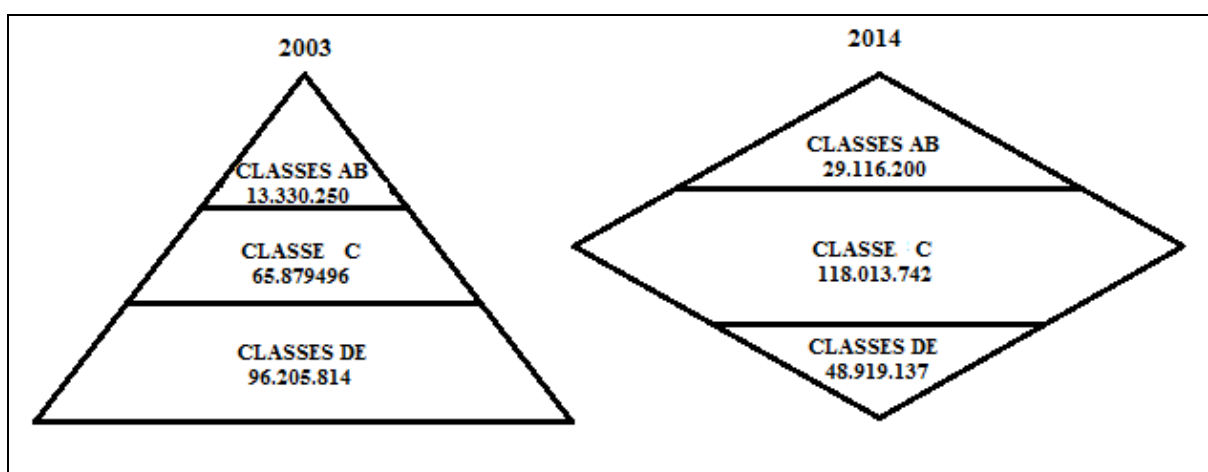
Em outros segmentos do mercado, como o de consumo, por exemplo, a empresa L'Oréal tem colocado à disposição produtos específicos de cosméticos para os locais da BoP, bem como oferecido treinamentos para vendedores e consumidores. Já no setor de serviços, a atuação das empresas tem sido através da orientação do consumidor, como, por exemplo o Sebrae e a Light. O Sebrae procura promover e fortalecer o empreendedorismo, também, nos locais da BoP. No caso da Light, fornecedora de energia elétrica, a mesma tem implantado projetos para o desenvolvimento sustentável nos locais da BoP (FILARDI; FISHMANN, 2015).

Assim, para definição de quais e como as estratégias podem ser utilizadas para atender ao mercado da BoP, as empresas devem fazer uma análise das características do mercado e de fatores ligados ao comportamento das pessoas (PARENTE; LIMEIRA; BARKI, 2009). Dessa forma, as estratégias são adequadas a um determinado mercado, de tal forma que a empresa possa alcançar vantagem competitiva. Com isso, na próxima seção, serão abordados aspectos relacionados ao setor imobiliário, no Brasil, voltado para a BoP.

2.3 SETOR IMOBILIÁRIO PARA A BASE DA PIRÂMIDE NO BRASIL

Nos últimos anos, a condição social e econômica da população brasileira vem melhorando. Assim, as pessoas da BoP têm conseguido, também, ascender social e economicamente (YAMASHITA, 2009), como pode ser visto na Figura 4, onde em 2003 a maior parte da população se encontrava nas classes D e E, enquanto em 2014 pode ser visto um acréscimo, significativo, nas classes A, B e C. Isto significa que a pobreza e as desigualdades sociais foram diminuídas, através do aumento da renda e, conseqüentemente, do acesso a bens e serviços. Assim, a figura, que antes era em formato de pirâmide, passa a ter um formato de losango, o que se pode presumir que a maioria da população está na classe média (PRAHALAD, 2010).

Figura 4 - Classe Social Econômica no Brasil



Fonte: Adaptado CPS/FGV (2016)

Entretanto, apesar da real diminuição da pobreza e da desigualdade social no país, o déficit habitacional ainda constitui um grande desafio a ser combatido. De acordo com dados da FIESP (2016), o déficit habitacional no país, calculado com base na metodologia da Fundação João Pinheiro, que era de 6,941 milhões de moradias, em 2010, diminuiu para 6.198 milhões de moradias, em 2014, representando, ainda, um grave problema a ser resolvido.

Em relação ao déficit habitacional no Brasil, o maior problema se concentra na população da BoP, onde a renda é insuficiente para a aquisição de um imóvel (MEDEIROS, 2007; VIRGILIO, 2010). Assim, o setor imobiliário vem se desenvolvendo ao longo do tempo, contudo, após o lançamento do PMCMV o mercado da BoP pôde ser mais bem atendido. No Nordeste, o PMCMV levou a uma diminuição de 3 % do déficit habitacional, no período entre 2010 a 2014 (BRASIL, 2016).

O cálculo do déficit habitacional não considera, apenas, a falta de um imóvel por uma família, mas também as moradias em péssimas condições, que compõem as moradias rústicas e improvisadas; as moradias em coabitação familiar, que têm como composição os cômodos alugados, cedidos e próprios, além de famílias conviventes secundárias com intenção de constituir domicílio exclusivo; moradias em ônus excessivo com aluguel urbano e em adensamento excessivo de domicílios alugados, conforme Quadro 6 (FJP, 2016).

Quadro 6 – Déficit Habitacional – Características

Tipo	Descrição
Moradias em péssimas condições	Considera-se as moradias em péssimas condições os domicílios rústicos e os domicílios improvisados. Os domicílios rústicos são aqueles sem paredes de alvenaria ou madeira aparelhada. Em decorrência das suas condições de insalubridade, esse tipo de edificação proporciona desconforto e traz risco de contaminação por doenças. Já os domicílios improvisados englobam todos os locais e imóveis sem fins residenciais e lugares que servem como moradia alternativa (imóveis comerciais, embaixo de pontes e viadutos, carcaças de carros abandonados, barcos e cavernas, entre outros), o que indica claramente a carência de novas unidades domiciliares.
Coabitação familiar	Considera-se os cômodos e as famílias conviventes secundárias que desejam constituir novo domicílio. Os cômodos foram incluídos no déficit habitacional porque esse tipo de moradia mascara a situação real de coabitação, uma vez que os domicílios são formalmente distintos. Segundo a definição do IBGE, os cômodos são domicílios particulares compostos por um ou mais aposentos localizados em casa de cômodo, cortiço e outros. O segundo subcomponente diz respeito às famílias secundárias que dividem a moradia com a família principal e desejam constituir novo domicílio.
Ônus excessivo com aluguel urbano	Corresponde ao número de famílias urbanas, com renda familiar de até três salários mínimos, que moram em casa ou apartamento (domicílios urbanos duráveis) e que despendem 30% ou mais de sua renda com aluguel.
Adensamento excessivo de domicílios alugados	Corresponde aos domicílios alugados com um número médio superior a três moradores por dormitório.

Fonte: Elaborado a partir de dados da FJP (2016)

Um dos meios para combater-se o déficit habitacional é através das políticas públicas, que representam as ações do Estado na implementação de projetos de governo, por meio de programas que visem atender demandas específicas da sociedade (HOFLING, 2001). Assim, no Brasil, o Governo Federal tem procurado atuar por meio do Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV). Esse Programa foi lançado em 2009, tendo como metas a diminuição do déficit habitacional no país e o aquecimento da economia através das empresas do setor imobiliário (HIRATA, 2009). Este Programa é gerido pelo MCID e operacionalizado pela Caixa Econômica Federal (CEF), e visa atender às famílias da BoP (MCID, 2016).

O PMCMV tem algumas características inovadoras, dentre as quais se destaca a participação do setor privado, como proposto por Prahalad e Hart (2002), para combater o déficit habitacional no país, visando um tratamento específico para atendimento a todas as pessoas da camada da BoP e, principalmente, aquelas com menores rendas, as classes D e E, Figura 4 (ASSAD, 2012).

A atuação do governo tem sido, principalmente, através de recursos financeiros, com a finalidade de subsidiar parte do valor do imóvel. Esses subsídios são advindos do Governo Federal, destinados exclusivamente para programas ligados à habitação, sendo considerado um crédito sem retorno para os cofres públicos. Entretanto, muitos impostos e taxas são arrecadados antes, durante e após a construção de um imóvel, como, por exemplo: taxas de alvará de construção, taxas de licença ambiental, impostos sobre os produtos para a construção, impostos sobre as vendas dos imóveis, além de IPTU, taxa de coleta de resíduos, taxa de esgoto, que as pessoas continuarão pagando, periodicamente, sobre a propriedade (GONÇALVES JUNIOR et al, 2014). Com isso, ao longo do tempo é possível haver um retorno, para o governo, dos recursos financeiros aplicados e destinados ao subsídio.

Para as pessoas da BoP terem acesso ao PMCMV é necessário que elas se enquadrem nos critérios do programa e numa das faixas, conforme Quadro 7, para assim receberem subsídio, com linha de financiamento e taxas de juros específicos, diferentemente dos praticados no setor imobiliário tradicional (CEF, 2016).

Quadro 7 – Faixas do PMCMV – Principal Característica

Faixa	Renda Familiar	Característica
1	Até R\$ 1.800,00	Até 90% de subsídio do valor do imóvel. Pago em até 120 prestações mensais de no máximo R\$ 270,00, sem juros.
1,5	Superior a R\$ 1.800,00 até R\$ 2.600,00	Taxa de juros de 5% ao ano.
2	Superior a R\$ 2.600,00 até R\$ 4.000,00	Taxa de juros entre 5,5% a 7% ao ano.
3	Superior a R\$ 4.000,00 até R\$ 9.000,00	Taxa de juros entre 8,16% a 9,16 % ao ano.

Fonte: Elaborado a partir de dados da CEF (2017)

Os agentes financeiros, representados diretamente pelos bancos autorizados pelo PMCMV, entre eles a CEF e o Banco do Brasil (BB), ou indiretamente pelos correspondentes imobiliários, atuam na disponibilização do financiamento dos imóveis. Especificamente, compete à CEF, gestora operacional do PMCMV, conforme Lei nº 11.977, o papel de atuar como instituição depositária e gestora dos recursos do FDS e FNHIS; definir e implementar os procedimentos operacionais necessários à aplicação dos recursos, com base nas normas elaboradas pelo Conselho Gestor e pelo MCID; controlar a utilização dos recursos financeiros colocados à disposição na construção dos empreendimentos habitacionais; prestar contas e analisar a viabilidade das propostas selecionadas pelo MCID; firmar contratos de repasse de recursos a estados, municípios e Distrito Federal e, por fim, oferecer informações ao MCID que permitam acompanhar a execução do PMCMV, de maneira a avaliar o seu sucesso (DAMICO, 2011).

Diversas empresas do setor imobiliário, como construtoras, incorporadoras e imobiliárias, a partir do PMCMV, procuraram atuar com o intuito de oferecer imóveis direcionados às pessoas da BoP. Contudo, essas empresas são sensíveis à demanda, facilidade de crédito e aos incentivos do governo e, assim, encontram muitas dificuldades, que, na maioria das vezes, estão relacionadas ao trâmite burocrático, entre as quais se destacam, principalmente, fatores ligados à aprovação e liberação da construção, bem como a etapa do financiamento imobiliário, considerada uma das últimas etapas para a entrega do imóvel. Além disso, a baixa escolaridade dos trabalhadores prejudica o uso de novas tecnologias que poderiam acelerar o processo de construção e, assim, diminuir o preço final do imóvel. Assim, as empresas precisam desenvolver novas capacidades, com o fim de avançar neste segmento de mercado (CASTELO;

DIAS, 2013; LUZ, 2011).

Ademais, Araújo e Diniz (2014) realizam algumas críticas em relação à estrutura e funcionamento do PMCMV, entre as quais, podem-se destacar: o procedimento burocrático para acesso das pessoas da BoP ao PMCMV; não atendimento específico às necessidades das pessoas da BoP, ou seja, os projetos dos imóveis são padronizados, independente da necessidade; baixa qualidade dos imóveis, algumas vezes já apresentando diversas falhas com pouco tempo de construção.

Outra crítica está nos locais onde são construídos os imóveis para o PMCMV: geralmente, são mais afastados dos centros urbanos, sendo áreas de menor valor imobiliário, tornando-se desinteressante para as camadas com maior poder aquisitivo, além disso, esses locais são menos beneficiados com infraestruturas e serviços (COSTA, 2013).

Apesar de todas as dificuldades, o PMCMV tem conseguido êxito, com relação à diminuição do déficit habitacional no país (RAMOS; NOIA, 2016), alcançando uma redução de 2,8%, entre 2010 a 2014, conforme apresentado anteriormente. Dessa forma, as famílias da BoP têm sido beneficiadas com aquisição da casa própria. Isto representa um benefício, tanto no aspecto social, como no aspecto econômico, possibilitando o acesso das pessoas da BoP à aquisição de uma necessidade básica, sendo um patrimônio de alto valor financeiro. Além disso, conforme Gonçalves Junior et al (2014), há um significativo aquecimento da economia do país e, também, a geração de emprego e renda, de forma de direta e indireta.

2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O CAPÍTULO

A evolução da estratégia organizacional trouxe diversas visões que ampliaram o entendimento de como uma empresa pode obter um desempenho superior ao dos seus concorrentes, a chamada vantagem competitiva, que corresponde a um dos principais objetivos da estratégia (BRITO; BRITO, 2012; HENDERSON, 1989; PORTER, 1991; VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Com isso, é possível que uma empresa se desenvolva, alcançando novos mercados.

Alguns mercados, entre eles o da BoP, têm um grande potencial de geração de riqueza, baseado no quantitativo de pessoas que o compõe. Assim, para atender ao mercado da BoP, o primeiro objetivo específico delineado para a pesquisa é compreender a infraestrutura comercial, a qual deve ser composta, de acordo com Prahalad e Hart (2002), por quatro itens principais: criação de poder compra, que em paralelo deve levar à geração de renda; educação

do consumidor em diversos aspectos, entre eles o financeiro e a sustentabilidade ambiental; construção de soluções locais, com desenvolvimento de bens e serviços que atendam, especificamente, as necessidades das pessoas da BoP; por fim, o amplo acesso aos bens e serviços, através da criação de redes de distribuição que estejam acessíveis às pessoas da BoP.

O segundo objetivo específico está relacionado à necessidade de identificar estratégias específicas para o mercado em enfoque. No caso da BoP, uma das formas de conseguir-se estratégias é por meio de melhor interação da empresa com as pessoas, com o fim de conseguir entender melhor o perfil deste mercado. Desta forma, as empresas conseguem maior relacionamento com o mercado que pretendem atuar, alinhando seus planos de negócios para o mercado da BoP.

A população do mercado da BoP é carente de diversos bens e serviços, entre os quais pode-se destacar o imóvel. Dessa forma, o mercado imobiliário da BoP representa um importante segmento, devido a tratar de um aspecto social, proporcionando um bem que constitui necessidade básica para uma família, além de aumentar significativamente o desenvolvimento econômico de um país. No Brasil, a atuação das empresas, no setor, está ligada a outros agentes que podem influenciar na evolução dos negócios, entre os quais, podem-se destacar todas esferas do governo, setores financeiros, representados por bancos e seus correspondentes, além de cartórios.

Dessa forma, a fundamentação teórica abordou diversos aspectos a fim de proporcionar a base para a pesquisa relacionada aos objetivos do estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos da pesquisa, com vista a apresentar o caminho trilhado para alcance dos objetivos desse estudo, composto da seguinte forma: definição da pesquisa, critérios de seleção dos casos e sujeitos da pesquisa, coleta e tratamento dos dados, e, por fim, validade e confiabilidade da pesquisa.

3.1 DEFINIÇÃO DA PESQUISA

No intuito de aprofundar a compreensão do tema proposto, esta pesquisa é qualitativa, pois este tipo de pesquisa tem por objetivo entender como e por que as coisas acontecem, buscando um melhor entendimento do assunto abordado (COOPER; SCHINDLER, 2011). Uma das características deste tipo de pesquisa é ser uma investigação interpretativa e, dessa forma, a interpretação está relacionada ao que se enxerga, ouve e entende (CRESWELL, 2010). Além disso, a pesquisa teve um aspecto descritivo (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007; GIL, 2012), pois procurou descobrir, com a maior precisão, as características do setor imobiliário voltado para a BoP em João Pessoa.

Entre as estratégias possíveis para se abordar em pesquisas qualitativas, destaca-se o estudo de caso como meio de aprofundar o entendimento de um ou poucos objetos, com o fim de alcançar conhecimento amplo. Com isso, é possível explorar situações reais que não estão bem definidas, além de descrever e contextualizar as condições em que estão sendo feitas a pesquisa, além de explicar as causas de situações complexas em que não é possível a utilização de experimentos (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007; GIL, 2012). Uma vez que foram coletados dados de mais de uma empresa, o estudo será de casos múltiplos.

3.2 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS CASOS E SUJEITOS DA PESQUISA

A seleção dos casos representa uma etapa de grande importância na pesquisa qualitativa, pois influencia diretamente a qualidade das informações, sendo analisadas com vistas a ampliar a compreensão do problema proposto (DUARTE, 2002). A seleção das empresas ocorreu, primeiramente, considerando atividades do setor imobiliário descritas na classificação nacional de atividades econômicas (CNAE), tais como atividades de construção civil, imobiliária e correspondente bancário.

Em seguida, foram realizadas buscas na internet e em dados disponíveis nos *sites* de entidades representativas das atividades do setor imobiliário, sendo o CREA/PB e o SINDUSCON/JP para as construtoras, o CRECI/PB e o SINDIMÓVEIS/PB para as imobiliárias e a CEF para os correspondentes bancários, com o intuito de fazer uma pré-seleção de empresas em João Pessoa que tivessem em seu portfólio um perfil voltado para as pessoas da BoP. Como resultado, sete construtoras, onze imobiliárias e nove correspondentes bancários foram pré-selecionados.

Logo depois, foram realizados contatos telefônicos com a finalidade de confirmar a atuação das empresas pré-selecionadas no mercado da BoP e sua disponibilidade para participação da pesquisa. Finalizado os contatos, apenas uma empresa de cada componente da cadeia do setor imobiliário apresentou disponibilidade para participar da pesquisa.

A seleção de sujeitos da pesquisa, dentro das empresas selecionadas, procurou priorizar pessoas que tinham familiaridade em relação ao tema da pesquisa, que estavam ligadas a cargos de gestão e que tinham, principalmente, relação direta com o planejamento estratégico da empresa, tendo em vista a necessidade de compreensão de todo o desenvolvimento do negócio empreendido (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Além disso, conforme Creswell (2014), foram levadas em consideração algumas características dos entrevistados, como ser acessível e a disposição de fornecer informações necessárias para a pesquisa. Dessa forma, na construtora foi entrevistada a gestora administrativa, na imobiliária o gestor administrativo e, por fim, no correspondente bancário foi entrevistada a analista de processos imobiliários.

A pesquisa também buscou verificar a percepção de pessoas da BoP com relação às ações estratégicas das empresas da cadeia do setor imobiliário. Para isso, selecionou, adotando um critério de conveniência, três pessoas que adquiriram um imóvel, dentro do PMCMV, tendo em vista que as empresas que atuam no segmento dos imóveis para BoP utilizam o referido programa, sendo suficiente para obter as informações necessárias para esta pesquisa.

Assim, no total, seis sujeitos foram entrevistados, sendo três empresas e três usuários. Todos os nomes, tanto das empresas como das pessoas entrevistadas, foram preservados para manter o sigilo exigido pelos participantes da presente pesquisa.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS

Os procedimentos para coleta de dados estão relacionados, geralmente, às diversas fontes de dados, como entrevistas e observações, com o intuito obter o máximo de informações para uma pesquisa (CRESWELL, 2010; GIL, 2012). Para isso, pode-se utilizar de fontes primárias e secundárias como meios de obtenção dos dados.

Em relação às fontes secundárias, os dados são advindos a partir de livros, periódicos científicos, teses, dissertações e *websites*. Já em relação às fontes primárias, a obtenção ocorreu a partir de entrevistas, observações e documentos, como os materiais publicitários disponibilizados nos *websites* das empresas.

A entrevista corresponde a uma das formas para obter dados para a pesquisa, por meio interrogatório do informante (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007). Assim, os dados para esta pesquisa foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, que começaram com algumas questões específicas e seguiram livres com questões relacionadas à investigação (COOPER; SCHINDLER, 2011).

As questões específicas foram baseadas em dois roteiros, conforme os Apêndice A e B, e se relacionam com os objetivos, de acordo com o ilustrado no Quadro 8. O roteiro para entrevistas do Apêndice A foi adotado com o intuito de compreender as ações estratégicas implementadas pelas empresas. Já o roteiro de entrevistas do Apêndice B foi adotado para verificar a percepção de pessoas da BoP, que adquiriram um imóvel, com relação aos serviços prestados pelas empresas. Além disso, com prévia autorização dos entrevistados, o áudio das entrevistas foi gravado.

Quadro 8 – Roteiro para Entrevistas

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Dimensões	Questões Empresas	Questões Clientes	Referências
Caracterizar as ações estratégicas utilizadas no setor imobiliário para o atendimento à população da base da pirâmide na cidade de João Pessoa.	I - Descrever os elementos-chave da infraestrutura comercial para a base da pirâmide no setor imobiliário	- Criar poder de compra; - Formatando aspirações; - Construindo soluções locais; - Ampliando o acesso.	1 - 8	1 – 6	HEMAIS; CASOTTI; ROCHA, 2013; KARNANI, 2007a; KARNANI, 2009; LONDON, 2007b; PRAHALAD; HART, 2002; RIBEIRO; SEGATTO; COELHO, 2013; SIMANIS; HART, 2008

	II - Identificar as estratégias empreendidas para a base da pirâmide no setor imobiliário	- Estratégias ligadas a envolver pessoas; - Estratégias ligadas ao produto/serviço; - Estratégias ligadas à cadeia produtiva; - Estratégias ligadas ao modelo de negócio; - Estratégias emergentes.	9 - 19	7 - 10	CASTELO; DIAS, 2013; FILARDI; FISCHMANN, 2015; PASSOS, 2013; PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD, 2010; WRIGHT; SPERS, 2011
	III - Delinear o papel de agentes externos nos negócios empreendidos	- Influência de agentes externos - Parcerias no mercado	20 - 23	11 - 13	ASSAD, 2012; HIRATA, 2009; PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD, 2010

Fonte: Elaboração Própria (2016)

As observações foram diretas e sistemáticas, feitas a partir de um roteiro de observação (Apêndice C), com o intuito de obter informações que não sejam possíveis através de outro instrumento (GIL, 2012; MARCONI; LAKATOS, 2015). Assim, observou-se que as empresas estão localizadas nas principais avenidas dos locais com maior concentração de pessoas da BoP. Além disso, os horários são flexíveis, sendo realizados plantões para atendimento, inclusive nos finais de semana.

Todas as entrevistas ocorreram entre os meses de agosto e outubro de 2016, nos locais de trabalho dos entrevistados, cuja gravação do áudio sofreu algumas interrupções para os entrevistados atenderem a telefonemas, ficando o tempo de gravação por empresa estimado em uma hora e, aproximadamente, vinte e cinco minutos para cada cliente. Em seguida, os dados coletados foram transcritos para a realização da análise dos dados.

Assim, por meio das fontes, buscou-se obter os dados necessários para o prosseguimento do estudo, através da análise dos dados.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise dos dados representou uma grande etapa desse estudo, pois na pesquisa qualitativa há um enorme volume de dados que são produzidos. Dessa forma, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que representa um conjunto de técnicas para análise das comunicações, buscando sua descrição com o fim de obter indicadores que levem à interpretação e inferência dos dados, sendo composta de três etapas (BARDIN, 1977; GIL, 2012).

Na primeira etapa, foram feitas a transcrição e organização dos dados coletados, seguidas de leituras, com o fim de ter visão geral do material coletado. Para organizar os dados coletados conforme os objetivos específicos, na segunda etapa foram estabelecidos os seguintes itens para categorização: descrição da infraestrutura comercial nas empresas do mercado imobiliário para a BoP; identificação das estratégias empreendidas pelas empresas no atendimento as pessoas da BoP; e verificação da atuação de agentes externos no setor imobiliário da BoP. Por fim, na terceira etapa, foram realizados o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação.

A análise dos dados ocorreu, primeiramente, de forma individual em cada componente da cadeia do setor imobiliário, a fim de relacionar os dados colhidos da entrevista de cada empresa com a fundamentação teórica, extraindo assim a realidade de cada empresa (GIL, 2012; CRESWELL, 2014; FRATANTONIO et al, 2008). Por fim, sintetizaram-se as ações estratégicas encontradas das empresas, além de verificar as semelhanças e diferenças dos dados encontrados.

3.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Na pesquisa qualitativa, para que haja garantia de sua qualidade, devem ser levados em consideração dois aspectos: a validade e a confiabilidade. A validade está relacionada à precisão dos resultados. Já confiabilidade está relacionada à consistência da abordagem realizada para a coleta dos dados (CRESWELL, 2010; CRESWELL, 2014; PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011). Assim, no Quadro 9, apresentam-se alguns dos principais critérios da validade e da confiabilidade de uma pesquisa qualitativa.

Quadro 9 – Critérios de Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa

CRITÉRIO	VALIDADE	CONFIABILIDADE
Triangulação	X	X
Reflexão		X
Construção do corpus de pesquisa	X	X
Descrição clara, rica e detalhada	X	X
Surpresa	X	
Feedback dos informantes (validação comunicativa)	X	X

Fonte: Adaptado Paiva Júnior, Leão e Mello (2011)

Dessa forma, os critérios de validade e confiabilidade foram abordados nas seguintes perspectivas: na triangulação, que tem o objetivo de redução de inconsistências e de conseguir uma boa compreensão do tema, foram utilizadas as três seguintes fontes: a entrevista semiestruturada (Apêndices A e B), as observações diretas e sistemáticas (Apêndice C) e, por fim, os documentos eletrônicos disponíveis em *websites*; a reflexão ocorreu após a coleta dos dados, com uma análise norteadas pela fundamentação teórica; para a construção do *corpus* da pesquisa foram selecionadas para a entrevista pessoas relacionadas diretamente com o planejamento estratégico de cada empresa, com o fim de obter os dados suficientes para esta pesquisa; a descrição clara, rica e detalhada está, primeiramente, na forma cuidadosa baseada nos procedimentos metodológicos, em seguida na coleta e análise dos dados da pesquisa; a surpresa correspondeu a novos e relevantes elementos que foram descobertos durante a pesquisa e, por fim, o *feedback* ocorreu após a organização dos dados coletados, que foram remetidos aos entrevistados para verificação das informações coletadas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados das análises dos dados coletados na pesquisa, dividindo-se em duas seções. Na primeira seção apresenta-se a análise individual dos participantes da cadeia do setor imobiliário, voltada para a BoP, formada por construtora, imobiliária, correspondente bancário e clientes. Na segunda seção é apresentada uma discussão dos resultados, por meio de síntese das análises individuais dos dados, bem como apresentam-se as semelhanças e diferenças encontradas entre os componentes da cadeia do setor imobiliário.

Os objetivos específicos deste trabalho são abordados dentro de cada seção, sendo eles: descrever os elementos-chave da infraestrutura comercial para a base da pirâmide no setor imobiliário; identificar as estratégias empreendidas para a base da pirâmide no setor imobiliário; delinear o papel de agentes externos nos negócios empreendidos.

4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS DADOS

Nesta seção são apresentadas as análises dos dados de cada componente da cadeia do setor imobiliário, sendo organizada em quatro subseções. Em cada subseção apresenta-se, primeiramente, uma descrição de cada componente da cadeia do setor imobiliário. Em seguida são realizadas as análises de acordo com os objetivos específicos deste estudo.

4.1.1 CONSTRUTORA

A empresa atua no ramo de construção civil desde 1998, na cidade de João Pessoa, no estado da Paraíba. Contudo, só a partir de 2010, com o PMCMV em andamento, a empresa entrou no mercado de construção de imóveis para atendimento específico às pessoas da BoP. Atualmente, a construtora conta com um quadro de 243 colaboradores, sendo 20 deles referente à parte administrativa.

A empresa vem investindo para construção em áreas da zona sul da capital paraibana, mesma região onde está localizada sua sede, sendo um local onde se podem encontrar algumas áreas que atendem aos requisitos do PMCMV. Os imóveis possuem, em geral, conforme materiais de propaganda da empresa, aproximadamente 59 m², com dois quartos, tendo a opção de até quatro tipos de planta para o apartamento, com varanda e garagem. Além disso, alguns

empreendimentos possuem a seguinte composição de área de lazer: piscina adulto/infantil, bar molhado com churrasqueira, academia, *playground*, quadra recreativa, *playdog*, espaço gourmet e *spa*.

Para o desenvolvimento do negócio na BoP, a construtora implementa aspectos semelhantes da infraestrutura comercial apresentada por Prahalad e Hart (2002), quais sejam: gerar poder de compra, acesso de compra e geração de renda; levar a conscientização e educação do consumo equilibrado; implementar soluções locais, para que os bens e serviços estejam adequados aos consumidores deste mercado e ter um amplo meio de distribuição para facilitar o acesso das pessoas aos bens e serviços.

No aspecto de gerar poder de compra, a empresa tem procurado facilitar o pagamento do valor de entrada do imóvel, concedendo financiamento direto com a construtora, relativo ao saldo não financiado pelo banco. Dessa forma, a empresa cria condições financeiras para que as pessoas do mercado da BoP tenham a possibilidade de adquirir um imóvel, através da disponibilização de crédito, conforme apresentado por Prahalad e Hart (2002) e Karnani (2007a). Para isso, a construtora procura verificar a capacidade de pagamento do cliente, que se dá através do cruzamento de dados financeiros e econômicos, sendo realizado por meio de entrevista e análise de comprovantes de renda, conforme relatado pela entrevistada:

Após a aprovação do financiamento bancário, o cliente vem para a construtora e nós dividimos o resto [...] digamos que o valor da parcela, do financiamento bancário, ficou no valor de R\$ 500,00, aí pergunto para a pessoa quanto ela pode encaixar mais para pagar por mês, aí digamos eles nos dizem um valor de R\$ 1000,00 que pode pagar por mês, aí já faço a parcela de R\$ 500,00 para ele pagar a construtora, aí pergunto sobre o décimo e as férias, aí eles começam a pensar: devo ter um valor por volta de R\$ 3.000,00, aí falo para eles me repassarem o valor como intercalada, aí formalizamos tudo isso no contrato.

A aprovação do financiamento bancário de um cliente corresponde à etapa inicial para fechamento do negócio junto com a construtora, tendo em vista que o próprio cliente poderá ir ao correspondente bancário e já solicitar análise de crédito para compra de um imóvel. Assim, ele saberá até que valor o banco concederá. Após isso, a construtora analisa o valor do crédito do cliente, tendo em vista que parte do crédito disponibilizado pelo banco provém do subsídio do PMCMV e, dessa forma, o saldo devedor do cliente estará, apenas, sobre uma parte do crédito.

O aspecto de gerar poder de compra, da infraestrutura comercial apresentada por Prahalad e Hart (2002), também pode ser relacionado às estratégias de avaliação de risco, aprovação de crédito simplificado, reduções de garantias para crédito e à redução da burocracia

e flexibilização de regras para clientes da BoP, conforme apresenta Filardi e Fischmann (2015).

Para execução das estratégias relacionadas a gerar poder de compra, a construtora procura fazer uma triagem, visando selecionar clientes que já tenham ou possam ter um potencial financeiro e econômico, mas por algum motivo não estão conseguindo organizar-se para fazer uma reserva financeira para compra de seu imóvel. Assim, a construtora procura analisar se há condições de o cliente assumir o valor da parcela financiada direto com a construtora mais a parcela financiada junto ao banco, sendo essa análise realizada por meio da verificação de disponibilidade de renda do cliente, através de comprovantes.

A construtora procura sempre meios para flexibilizar o pagamento do valor da entrada do imóvel, tendo em vista que o financiamento bancário não cobre todo o valor do imóvel. Assim, são propostas alternativas ao cliente como, por exemplo, parcelar em prestações fixas o valor da entrada, sem intercaladas. Após uma análise, a construtora formaliza, por meio de um contrato particular, o acertado com o cliente, sendo este o aspecto de garantia do pagamento. Outra forma de flexibilizar seria quando o cliente já tem algum valor disponível para pagamento da entrada e, nesse caso, a construtora vende ao cliente e, caso o financiamento bancário não seja aprovado, a construtora devolve todo o valor que foi pago como entrada.

Já os aspectos de levar a conscientização e a educação do consumo equilibrado, conforme Prahalad e Hart (2002), podem ser verificados através do planejamento financeiro, reportado ao cliente após a análise de sua situação financeira e econômica, realizada pela construtora para a concessão de crédito. Sendo assim, a construtora utiliza, também, a estratégia de orientação e assessoria gerencial, como apresentada por Filardi e Fischmann (2015). Esse fato foi verificado, também, no *website* da construtora, onde existe uma série de orientações para compra do primeiro imóvel por um casal, conforme descrito no Quadro 10.

Quadro 10 – Orientações da Construtora para Primeira Compra de Um Imóvel por Um Casal

1	Eleja um dos dois para gerenciar a economia. Aquele que tiver maior controle financeiro, que conseguir lidar melhor com o dinheiro, normalmente é a pessoa mais indicada para gerenciar a economia do casal.
2	Abram uma conta conjunta. Se os dois depositarem suas contas em uma conta conjunta, compartilhando as despesas e quanto poderão poupar no projeto do primeiro apartamento, muitas brigas poderão ser evitadas.
3	Reserve parte do orçamento para lazer e diversão. O sacrifício de poupar será amenizado se o casal se permitir relaxar e se divertir com responsabilidade. Talvez não dê para viajar a cada feriado, mas uma ou duas vezes por ano, de forma bem planejada, farão um enorme bem aos dois. Isso reduz a tensão e mantém acesa a chama do casal.
4	Elimine gastos supérfluos. Para que uma TV a cabo com pacote completo se ambos ficam mais no trabalho ou na internet? Quem quer ter seu primeiro apartamento precisa evitar despesas supérfluas, pois elas impactam diretamente no orçamento do casal. Divirtam-se, mas sem gastar demais com o que não forem, de fato, aproveitar tão bem.
5	Atenção aos sonhos individuais. Não abra mão deles, caso haja consenso entre o casal. Talvez um dos dois queira ou precise fazer um curso de aprimoramento profissional, portanto conversar e avaliar a situação ajuda a reduzir os riscos de brigas e frustrações.
6	Sejam honestos um com o outro. Um passo importante como a compra do primeiro apartamento requer confiança e respeito. Guardar mágoa ou ressentimento só gera insatisfação e brigas no futuro. Converse, seja franco em relação ao que pensa e sincero em relação ao que sente. O sonho deve ser vivido e construído pelos dois.
7	Assegure-se bem quanto à reputação da construtora responsável pelo seu imóvel. O sonho do primeiro apartamento não pode virar um pesadelo por falta de cuidado e critério.

Fonte: Elaborado a partir de dados da Construtora (2016)

A orientação está em levar o cliente a visualizar a responsabilidade com o pagamento de um bem que é de grande importância para ele, pois em alguns casos se ele não tem esse compromisso, termina gastando a sua renda com itens supérfluos e, dessa forma, acaba nunca juntando algum valor para aquisição do imóvel, conforme apresenta Karnani (2009).

No aspecto de implementar soluções locais, conforme Prahalad e Hart (2002), para que os imóveis estejam adequados aos consumidores deste mercado, a construtora procura fazer um estudo que consiste, primeiramente, em verificar se a área está enquadrada dentro dos requisitos para o PMCMV. Além disso, conforme apresentam Prahalad e Hart (2002), Wright e Spears (2011), Prahalad (2010) e Karnani (2009), verifica-se que tipo de empreendimento pode se encaixar com o perfil das pessoas da BoP, tentando sempre agregar o maior número de itens

que gerem valor ao imóvel, como por exemplo uma boa área de lazer, sem, contudo, aumentar muito os custos da obra, de forma que o valor do imóvel possa estar até no limite máximo das faixas permitidas pelo PMCMV.

Como forma de divulgação dos empreendimentos, a construtora procura utilizar os meios de mídia digital, como a televisão, além da internet, através das redes sociais, que propicia um grande alcance do número de pessoas. Assim, este quesito está ligado às estratégias de utilização de ferramentas da internet, como descrito por Passos (2013). Para isso, a construtora procura manter atualizado seu *site*, bem como suas redes sociais.

Além disso, para ter um amplo meio de distribuição e facilitar o acesso das pessoas aos imóveis, como descrito por Prahalad e Hart (2002) e Wright e Spears (2011), a construtora faz parcerias com imobiliárias e correspondentes bancários com o fim de agilizar o processo de aquisição do imóvel pelo cliente. Para isso, todos os empreendimentos disponíveis são sempre enviados aos parceiros cadastrados, entre os quais podem se destacar os corretores autônomos e as imobiliárias, para que assim possam oferecer aos seus clientes, além de criar ofertas para atrair outros. Nesse caso, as estratégias utilizadas estão relacionadas às parcerias com outras empresas e as ações para atrair novos clientes, bem como a otimização da cadeia produtiva, conforme descrito por Filardi e Fischmann (2015).

Dentre as diversas parcerias que a construtora pode fazer, está o governo, seja na esfera municipal, estadual ou federal, com um papel muito importante para o desenvolvimento de negócios no setor imobiliário voltados para a BoP, pois em muitos casos a empresa precisa de ajuda para viabilizar a construção de empreendimentos em locais com pouca infraestrutura. Assim, a construtora utiliza as estratégias de parcerias com governo e o aproveitamento de políticas públicas, conforme apresenta Filardi e Fischmann (2015).

O governo tem uma participação significativa para o desenvolvimento do mercado imobiliário para a BoP, tendo em vista que, conforme relata Prahalad (2010), em muitos casos, os locais disponíveis para a construção de imóveis para este mercado possui pouca infraestrutura e, nesse caso, se a construtora realiza sozinha o melhoramento da infraestrutura do local de um empreendimento, o custo afetará diretamente o valor final do imóvel, e isso, de acordo com Prahalad e Hart (2002) e Wright e Spears (2011), poderá dificultar a compra de um imóvel por uma pessoa da BoP.

Uma das formas de estabelecer parcerias entre a construtora e o governo consiste na compensação dos tributos, quando a construtora promove uma melhoria da infraestrutura do local onde está sendo construído o empreendimento, como, por exemplo, o calçamento de uma rua. Dessa forma, a empresa apresenta o projeto ao órgão competente que, por sua vez, verifica

e autoriza a própria construtora a realizar a obra de infraestrutura no local. No relato da entrevistada verifica-se um exemplo disso:

A gente entra em parceria com a Prefeitura, através do IPTU Cidadão, a gente faz o levantamento de impostos de quanto seria para calçar uma rua, aí a Prefeitura diz o valor, e ficamos recebendo como crédito tributário.

Entretanto, em alguns casos, nem sempre é possível realizar parcerias e, assim, a despesa para melhoramento com a infraestrutura do local é atrelada ao custo do imóvel, que passa afetar diretamente o seu valor final, como por exemplo a melhoria da rede elétrica ou a extensão da rede de água para chegar ao local do imóvel.

Para viabilização financeira, a construtora procura as instituições financeiras que atuam no segmento do PMCMV, para que analisem o projeto e disponibilizem recursos que possam dar andamento à obra. Dessa forma, este tipo de estratégia está associado a fazer parceria com outras grandes empresas, conforme apresentado por Filardi e Fischmann (2015). Assim, a construtora tem procurado estratégias que permitam já vender desde o início da obra, gerando um fluxo de caixa para a empresa, conforme relata a entrevistada:

Um dos nossos empreendimentos têm 320 apartamentos, aí tivemos que fazer uma estratégia para ele, que foi financiar na planta [...] o cliente compra hoje e já dá entrada hoje no banco para tirar a carta de crédito e a gente fica recebendo, conforme vai construindo [...].

O quantitativo de apartamentos está ligado às estratégias de volume com ganho de escala e preço/performance, conforme apresentam Filardi e Fischmann (2015), Prahalad e Hart (2002) e Wright e Spers (2011), tendo em vista que no empreendimento são oferecidos diversos itens de lazer, valorizando o empreendimento, contudo o preço tem aspectos semelhantes aos praticados no mercado, dentro das mesmas características.

Uma estratégia observada no *website* da construtora é a de que ela tem um apartamento decorado para que o cliente possa fazer uma visita e ter uma ideia de como ficará o imóvel, após a finalização da obra. Esse fato pode ser relacionado à estratégia de poder testar o produto antes de adquiri-lo, conforme descrito Filardi e Fischmann (2015).

4.1.2 IMOBILIÁRIA

Antes de abrir a imobiliária, o sócio proprietário começou a atuar como despachante de processos imobiliários juntos aos órgãos competentes, principalmente na atividade de aprovação de crédito junto aos bancos, dos clientes de imobiliárias e construtoras, até que, em 2010, com uma certa experiência, o mesmo decidiu abrir sua empresa no ramo de negócios imobiliários com foco, principalmente, no PMCMV, na medida em que percebeu a escassez de empresas de serviços voltadas para atendimento a este segmento do mercado.

A imobiliária conta com seis unidades, sendo quatro unidades localizadas na zona sul da cidade de João Pessoa, onde se encontra o maior número de imóveis oferecidos as pessoas da BoP. O seu banco de dados possui, aproximadamente, 4000 imóveis, levando em consideração todos os tipos de operação que uma imobiliária realiza, tais como venda e aluguel.

A infraestrutura comercial para este segmento pode ser percebida, também, através dos elementos-chave apresentadas por Prahalad e Hart (2002), pela forma de atuação em conjunto com a construtora, com o fim de viabilizar a negociação com o cliente.

No item que se refere a criar poder de compra, conforme descrevem Prahalad e Hart (2002) e Karnani (2007a), a imobiliária tem atuado no sentido de intermediar a negociação de compra do imóvel, buscando o imóvel que melhor se encaixa no perfil do cliente, tanto no quesito do tipo, como, por exemplo, casa ou apartamento, como no quesito do valor que o cliente deseja para encaixar em seu orçamento e, assim, o acompanhando durante todo o processo de compra.

A estratégia de otimização da cadeia produtiva, apresentada por Filardi e Fischmann (2015), pôde ser encontrada na operação do processo de compra do imóvel pelo cliente, onde a imobiliária, em conjunto com a construtora, busca encontrar a melhor forma para viabilização do crédito, tendo em vista que o processo de financiamento bancário representa uma etapa burocrática, sendo necessário que o cliente tenha um histórico bancário de capacidade de pagamento, conforme relato do entrevistado:

O banco ficou muito criterioso, então para você encontrar um cliente nessa faixa que nunca deveu, nunca fez acordo, ele está com o nome limpo, sem nenhuma restrição, mas o histórico dele de cliente pagador não é um histórico tão bom, isso faz com que o banco trave algumas coisas [...] então esse é a maior dificuldade, de achar aquele cliente que tenha um bom histórico.

No item relacionado à educação do consumidor, conforme descrito por Prahalad e Hart (2002), Karnani (2009) e Wright e Spers (2011), a empresa orienta semelhantemente a forma

que foi apresentada pela construtora, em que busca mostrar aos clientes a responsabilidade com o financiamento, tendo em vista ser um valor considerável e, desta forma, ter um controle financeiro da renda familiar. Esse aspecto pode ser relacionado às estratégias de orientação e assessoria gerencial e à de ensinar aos clientes a importância da utilidade do bem/serviço, conforme descrito por Filardi e Fischmann (2015). Para isso, apresentam-se, ao cliente, todos os aspectos do financiamento, desde os valores da parcela, além das taxas, seguro, para caso de um imprevisto com relação à pessoa que está adquirindo o imóvel, conforme descreve o entrevistado:

O pessoal deve entender que esse programa habitacional, o Minha Casa Minha Vida, ele não é só a compra de um imóvel, ele é a compra de um imóvel e uma garantia para a família da pessoa. Existe um seguro habitacional que você paga junto com a parcela, você nem sabe, mas digamos está pagando R\$ 550,00, mas se for pedir o detalhamento vai estar lá, R\$ 500,00 de parcela mais R\$ 50,00 de um seguro chamado FGHAB. Esse seguro é pago em todas as parcelas. Então, o que ele garante para você? Em caso de morte, esse imóvel é quitado, então os herdeiros não vão para a rua, nem o banco vai tomar o imóvel; no caso de acidente e a pessoa ficou inválida, esse imóvel, também, é quitado; a pessoa ficou desempregado, aí a pessoa pode acionar o seguro, para que o seguro possa pagar até 18 meses de parcelas para a pessoa.

A imobiliária procura, também, orientar que o cliente esteja aberto para aquisição de um imóvel dentro da sua realidade financeira e econômica, tendo em vista que ele pode adquirir um bem e, futuramente, adquirir outro melhor. Isto se deve ao fato de, algumas vezes, o cliente estar querendo algo fora da realidade do mercado, conforme pode ser observado na fala do entrevistado:

Então hoje, basicamente, a pessoa que tem um nome limpo, que quer comprar um imóvel e tem renda, se ele for uma pessoa consciente, porque tem também aquele que tem R\$ 1.000,00 ou não tem nada, mas só quer aquele produto que está muito longe da realidade dele, se ele tiver esta consciência de que ele tem uma realidade e existe um produto para ele, naquela realidade, ele vai ter um produto sempre.

Como forma de facilitação, a imobiliária busca encaixar o cliente em determinado produto, assim, em alguns casos, o cliente não necessita de nenhum valor, inicialmente, para o fechamento do negócio. Entretanto, é necessário que, no mínimo, o cliente não possua nenhuma restrição com relação a dívidas no mercado e tenha uma renda, comprovadamente, formal. Para isso, a empresa verifica o valor do subsídio oferecido pelo PMCMV ao cliente, que somado ao valor do financiamento bancário, irá compor o valor total do imóvel, conforme exemplo relatado pelo entrevistado:

Hoje o subsídio pode ser utilizado para dar como entrada do valor do imóvel. Então digamos que você aprova um crédito e tenha direito a R\$ 20.000,00 de subsídio. A pessoa pode comprar um imóvel no valor de R\$ 100.000,00, onde está se financiando R\$ 80.000,00 e os R\$ 20.000,00, do subsídio, são utilizados como entrada, ou seja, a pessoa não está entrando com nada [...] boa parte das construtoras, entendendo a dificuldade do mercado, está pagando para o cliente as despesas que ele teria com ITBI, que é na Prefeitura Municipal, e com as despesas de cartório, do registro de contrato, que é uma despesa alta.

A utilização do subsídio como meio para viabilizar o negócio pode ser observada na estratégia de aproveitar políticas públicas, apresentada por Filardi e Fischmann (2015). Dessa forma, o cliente que não conseguiria adquirir um imóvel, por falta de recursos, passa a ter essa possibilidade. Assim, o governo tem uma participação significativa, com o fim de abater parte do valor do imóvel, por meio do subsídio do PMCMV.

Como forma de alcançar ainda mais as pessoas da BoP, a imobiliária recebe das construtoras produtos específicos, de diversas faixas de valores, dentro do PMCMV e, desta forma, a imobiliária foca determinado perfil de cliente. Isso pode ser relacionado à estratégia envolvendo adequação do bem para um determinado público, apresentada por Filardi e Fischmann (2015).

Para ampliação do acesso aos produtos, conforme apresenta Prahalad e Hart (2002) e Wright e Spears (2011), a empresa procura flexibilizar seu atendimento, inclusive funcionando aos finais de semana, em regime de plantão, tendo em vista que eles percebem que o público deste mercado, em sua maioria, tem seu horário comercial comprometido. Em alguns casos são utilizadas outras estruturas para plantão externo nos locais dos empreendimentos ou em feirões. Este item é relacionado às estratégias baseadas no relacionamento, na distribuição adequada, envolvendo parceiros locais, além de lojas de pequeno porte, conforme apresenta Filardi e Fischmann (2015).

A utilização da internet, através das redes sociais e sistemas de publicidade online, é considerada o principal meio para alcance de clientes. Para isso, a empresa tem uma pessoa trabalhando, especificamente, para este fim, com objetivo de o mais rápido possível as informações dos empreendimentos serem propagadas ao maior número de pessoas. A estratégia utilizada neste tipo de procedimento está ligada às ferramentas da internet, conforme apresentada por Passos (2013).

4.1.3 CORRESPONDENTE BANCÁRIO

A empresa inicialmente começou como imobiliária, em 2008, tendo prosseguido para o ramo de correspondente bancário em 2011, devido ao grande crescimento do mercado imobiliário, com o PMCMV, assim se credenciando junto à CEF, dando início às atividades no segmento, sendo o principal mercado de atuação da empresa.

Um dos itens da infraestrutura comercial, apresentada por Prahalad e Hart (2002), que se destaca no correspondente bancário, tem relação com acesso do crédito bancário, em que, na maioria dos casos, as pessoas têm uma parte da renda formal e outra informal, o que é um pouco burocrático para que o banco conceda a carta de crédito. Assim, a empresa procura já fazer uma verificação, para checar se o cliente, realmente, possui a capacidade de pagamento, o que ocorre através da apresentação de comprovantes de despesas, conforme relata a entrevistada:

A gente começa recolhendo o máximo de documentação para poder entrevistar o cliente, para saber com que ele trabalha, se ele irá financiar o imóvel sozinho, saber se ele tem uma renda comprovada ou se ele trabalha informalmente, aí pegamos toda a documentação do cliente e vamos analisar [...] analisamos as contas de consumo, como fatura de cartão de crédito, água, luz, telefone, TV a cabo, verificando qual a média que ele paga com essas contas, por mês. Digamos, o cliente tem uma renda de contracheque ou uma renda comprovada, no valor de um salário comercial, R\$ 1.038,00, e declara que vende produtos e, mensalmente, ele consegue mais o valor de R\$ 800,00 ou R\$ 900,00, aí analisamos todas as contas de consumo, da fatura de cartão de crédito, notas fiscais das compras dos produtos para revenda [...] então a gente observa para saber o quanto o cliente está com a renda comprometida.

A forma de análise da renda do cliente para concessão do financiamento bancário, feita pelo correspondente bancário, pode ser relacionada à estratégia de avaliação de risco e aprovação de crédito simplificado, como, também, à de reduzir burocracias e flexibilizar regras para clientes das comunidades, conforme apresentam Filardi e Fischmann (2015).

Com relação ao quesito da infraestrutura comercial, relacionado à educação do consumidor, conforme Prahalad e Hart (2002) e Karnani (2009), a imobiliária orienta o cliente para um planejamento financeiro, através da abertura de uma conta na agência bancária para que o cliente comece a fazer movimentações financeiras e, também, uma reserva econômica. Este aspecto pode ser relacionado com a estratégia de orientação e assessoramento, bem como ensinar aos clientes a importância e a utilidade do bem/serviço, conforme Filardi e Fischmann (2015). Com isto, o cliente irá criar um histórico bancário e, dessa forma, quando for feita, a análise de crédito terá maior possibilidade de aprovação, conforme relata a entrevistada:

Se a gente encontra um cliente que está com interesse num imóvel que está ainda em fase de acabamento, com ainda uns dois ou três meses para a construtora concluir esse imóvel, então nesse período a gente vai analisar o que ele tem, às vezes o cliente diz que vende roupa e não tem nada no nome dele, não tem nota fiscal, não movimenta conta, então a gente sempre aconselha o cliente a abrir uma conta, a movimentar a conta, pegar os valores que ele recebe com esse renda informal para começar a movimentar em conta, para que na análise da carta de crédito a gente tenha subsídios, comprovados por ele, para utilização da renda dele.

Já os itens da infraestrutura comercial, relacionados a ampliar o acesso e construir soluções locais, não têm nenhum um impacto neste segmento da cadeia do setor imobiliário, tendo em vista que a maioria dos clientes, do correspondente bancário, advém das agências bancárias, imobiliárias e construtoras. Esse aspecto está relacionado com a estratégia de fazer parcerias com fornecedores locais, como apresentam Filardi e Fischmann (2015). Para isso, o correspondente bancário procura contatar, principalmente, as imobiliárias e construtoras para encaminharem seus clientes e, assim, agilizar o processo de financiamento bancário.

Entretanto, os parceiros do correspondente bancário nem sempre repassam as informações necessárias para o financiamento bancário aos clientes, como alguns itens relacionados à renda informal, em que é necessário que a comprovação desta renda esteja de acordo com os critérios do sistema do bancário, o que poderia agilizar ainda mais o processo de financiamento bancário. Dessa forma, os parceiros, formados pelas agências bancárias, imobiliárias e construtoras trazem um significativo impacto nos negócios do correspondente bancário, tendo em vista que a demanda maior de clientes é captada por meio deles.

Além disso, como agente externo, o governo representa um grande influenciador deste mercado, considerando que a concessão de crédito para o financiamento pode ser modificada por meio de políticas econômicas. Assim, o correspondente bancário sempre está atento às normativas para o financiamento bancário.

4.1.4 CLIENTES

A Cliente 1 adquiriu o imóvel a partir de uma busca realizada, primeiramente, na internet e, a partir disso, ela selecionou os imóveis mais interessantes para seus propósitos. Em seguida, entrou em contato telefônico com a imobiliária ou construtora, obtendo mais informações sobre o imóvel. Contudo, o imóvel adquirido ocorreu a partir da indicação de uma pessoa conhecida, que já morava próximo ao local. Desta forma, o fechamento ocorreu em contato com uma imobiliária, que a partir daí apresentou todo o imóvel e a direcionou para a construtora.

O Cliente 2 adquiriu imóvel a partir de uma busca, por conta própria, no bairro em que desejava, tendo em vista que tentou, em contato com um corretor de imóveis, localizar algo que estivesse dentro de seu planejamento, mas o mesmo não conseguiu algo que encaixasse em seu perfil.

A Cliente 3, por sua vez, estava à procura de um imóvel para locação. Entretanto, ao passar por um empreendimento em construção, procurou saber mais detalhes de como seria o processo de compra, em um estande de uma imobiliária que estava na frente do empreendimento. Assim, ao analisar as condições proposta pelo corretor de imóveis, fechou o negócio com a construtora.

Com relação à percepção do aspecto de acesso ao crédito, relativo à infraestrutura comercial apresentada por Prahalad e Hart (2002), foi percebido que houve o acesso ao poder de compra, onde a cliente 1 parcelou a entrada do valor do imóvel no cartão de crédito. Já o Cliente 2 resolveu pagar o valor de entrada de uma única vez, tendo em vista que recebeu um desconto no valor acordado. Por fim, a Cliente 3 optou pelo parcelamento direto com a construtora do valor de entrada do imóvel, que normalmente é pago em única parcela, o que lhe deixou muito satisfeita, conforme relato da entrevistada:

Com relação à entrada, a minha preocupação seria de como iria pagar, aí a gerente me falou para, primeiramente, fechar o financiamento que depois conversaria comigo, pois aqui você paga como achar melhor [...] inclusive ela me questionou se eu queria dividir tudo em vinte e nove vezes ou queria pagar um valor inicial, aí fiz o seguinte: parcelei tudo em vinte e nove vezes e falei para ela se tiver algum dinheiro a mais adiantaria para ela, porque não adiantaria tentar assumir uma intercalada e, vai que eu não tivesse quando chegasse na época. Então, como não tinha juros, preferi parcelar o valor da entrada.

O acesso ao crédito também foi uma das principais dificuldades para o fechamento do contrato, tendo em vista que só é possível financiar até 90% do valor imóvel, pelo PMCMV. Assim, os clientes apresentam um pouco de receio devido ao valor considerável. Dessa forma, as estratégias de crédito simplificado e redução das garantias para o crédito, conforme apresenta Filardi e Fischmann (2015), foram percebidas neste quesito, pois ofereceram-se alternativas para quitação do valor de entrada, através do parcelamento.

No aspecto de educação do consumidor, da infraestrutura comercial apresentada por Prahalad e Hart (2002) e Karnani (2009), os clientes não perceberam que houve, por parte das empresas, orientações com relação ao planejamento financeiro. A Cliente 1 relatou que ofereceram a ela pagar o valor da entrada do imóvel no cartão de crédito. Entretanto, ela percebeu que não houve a preocupação, por parte do vendedor, se aquele valor daria para ela

incluir no orçamento familiar. O Cliente 2, por sua vez, relatou que apenas assinou o contrato e fez o pagamento do valor da entrada e que, a partir daí poucos contatos teve com o vendedor do imóvel. Por fim, a Cliente 3 ficou insatisfeita com a pouca orientação que recebeu sobre o trâmite do processo de compra, o que ocasionou um pouco de aborrecimento, pois ela não sabia que precisaria de um valor em dinheiro para abertura de conta no banco e, assim, poder ser liberado o financiamento bancário.

Em relação a construir soluções locais, conforme descrito na infraestrutura comercial apresentada por Prahalad e Hart (2002), em todos os casos os clientes ficaram satisfeitos pela localização dos empreendimentos, atendendo em diversos quesitos em relação às suas perspectivas, como, por exemplo, ser em local com infraestrutura adequada e, também, ser bem localizado, por considerarem os locais dos imóveis próximos às principais avenidas do bairro.

No item da infraestrutura comercial, apresentado por Prahalad e Hart (2002), relacionado à ampliação dos links de distribuição, com vistas a um melhor acesso às empresas pelas pessoas da BoP, observou-se que todas tiveram fácil acesso às empresas no momento da compra do imóvel, sendo a internet uma das formas mais utilizadas. Por exemplo, a Cliente 1 relatou que a usou para fazer, inicialmente, suas buscas para achar um imóvel, assim como os demais em algum momento procuraram checar alguma informação relativa ao imóvel adquirido na internet. Dessa forma, como apresenta Passos (2013), as ferramentas da internet são um dos itens importantes para alcance das pessoas da BoP.

Entretanto, conforme observado nas entrevistas, aquelas pessoas que já estavam utilizando os imóveis sentiram certa dificuldade na pós-venda com relação à assistência para o imóvel, pois, pelo contrato, o cliente tem uma garantia de cinco anos para danos estruturais que surjam no imóvel. Todavia, existe certa dificuldade para que reparos possam ser feitos, mesmo com o imóvel dentro da garantia.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados analisados de forma individual, na seção anterior, serão discutidos nesta seção de forma a verificar semelhanças e diferenças entre os componentes da cadeia do setor imobiliário, sendo abordados os três objetivos específicos deste estudo.

No primeiro objetivo específico, todos os itens da infraestrutura comercial para atendimento ao mercado da BoP, conforme apresentado por Prahalad e Hart (2002), foram observados apenas na construtora e na imobiliária, conforme Quadro 11.

Quadro 11 – Infraestrutura Comercial dos Componentes da Cadeia do Setor Imobiliário

Cadeia de Empresas do Setor imobiliário	Infraestrutura Comercial		
	Construtora	Imobiliária	Correspondente Bancário
Gerar poder de compra, acesso de compra e geração de renda	X	X	X
Levar a conscientização e educação do consumo equilibrado	X	X	X
Implementar soluções locais, para que os bens e serviços estejam adequados para os consumidores.	X	X	
Ter amplo meio de distribuição para facilitar o acesso das pessoas aos bens e serviços.	X	X	

Fonte: Elaboração Própria (2016)

O correspondente bancário não apresentou dois aspectos da infraestrutura comercial, sugeridos por Prahalad e Hart (2002), sendo o primeiro relacionado a construir soluções locais para que os bens e serviços estejam adequados aos consumidores do mercado da BoP e, o segundo, a ter um amplo meio de distribuição para facilitar o acesso das pessoas aos bens e serviços. Isso se deve ao fato de o correspondente bancário ter a atividade de prestação de serviço vinculada a uma instituição financeira e, dessa forma, o desenvolvimento do seu negócio fica restrito a atender dentro de uma determinada região.

Já em relação aos clientes, os mesmos não perceberam como foram educados para o consumo consciente, conforme destacado por Prahalad e Hart (2002), não reconhecendo a atuação das empresas nesse quesito. Entretanto, na análise dos dados, foram verificados que todas as empresas estão buscando meios para orientar e assessorar o cliente com relação a um planejamento financeiro e, no caso da construtora, foi observado que em seu *website* existem diversas orientações para um planejamento financeiro de um casal, quanto à compra do primeiro imóvel.

No segundo objetivo específico, que trata das estratégias implementadas pelos componentes do setor imobiliário e sugeridas por Filardi e Fischmann (2015) e Passos (2013), foram verificadas as seguintes ações dispostas no Quadro 12.

Quadro 12 – Tipos de Ações Estratégicas do Setor Imobiliário

Cadeia de Empresas do Setor imobiliário				
Estratégias		Construtora	Imobiliária	Correspondente Bancário
BS – Estratégias ligadas ao bem/serviço	Ensinar aos clientes a importância e a utilidade do bem/serviço		X	X
	Volume e ganhos de escala	X		
	Preço /performance	X		
	Permitir aos clientes testar antes de comprar	X		
	Avaliação de risco e aprovação de crédito simplificado	X		X
CP – Estratégias ligadas à cadeia produtiva	Otimização da cadeia produtiva	X	X	
	Fazer parcerias com fornecedores locais			X
MN – Estratégias ligadas ao modelo de negócio	Lojas de pequeno porte		X	
	Redução das garantias para crédito	X		
EE – Estratégias emergentes	Aproveitar política pública	X	X	X
	Divulgar as ações para atrair os clientes e parceiros	X		
	Estratégia baseada no relacionamento		X	

	Fazer parceria com outras grandes empresas	X		
	Fazer parceria com governo e prefeitura	X		
	Orientação e assessoria gerencial	X	X	X
	Reduzir burocracias e flexibilizar regras para clientes das comunidades	X		
Ferramentas da web para alcance das pessoas da BOP	Internet	X	X	X
	Redes Sociais	X	X	

Fonte: Elaboração Própria (2016)

Analisando-se as estratégias executadas, pelos casos selecionados, percebe-se que nem todas as sugeridas por Filardi e Fischmann (2015), em sua pesquisa, foram contempladas na cadeia do setor imobiliário, tais como aquelas associadas ao envolvimento de pessoas. Dessa forma, entende-se que é necessária uma remodelagem dos modelos de negócios, conforme apresenta Simanis e Hart (2008), colocando as pessoas da BoP dentro da cadeia de produção, com vistas a um desenvolvimento social e econômico. Dessa forma, as empresas poderiam estar utilizando ações estratégicas relacionadas a envolver pessoas, conforme Filardi e Fischmann (2015).

Nas estratégias relacionadas ao grupo bem/serviço, apresentadas por Filardi e Fischmann (2015), o item de ensinar aos clientes a importância e a utilidade do bem/serviço foi observado na imobiliária e no correspondente bancário. Além disso, o item de avaliação de risco e aprovação de crédito simplificado representa uma estratégia de grande relevância para o segmento, tendo em vista que torna o bem acessível às pessoas da BoP, sendo observado na construtora e correspondente bancário, como também foi verificado pelos clientes entrevistados no momento da aquisição de seus imóveis.

No grupo de estratégias ligadas à cadeia produtiva, conforme Filardi e Fischmann (2015), a ação estratégica mais encontrada foi a de otimização da cadeia produtiva, demonstrando que, para uma melhor performance do desenvolvimento do negócio, a empresa deve se associar a outras, mesmo de segmentos diferentes, mas que estejam dentro do mesmo setor.

Com relação às estratégias do modelo de negócio, conforme descrevem Filardi e

Fischmann (2015), apenas duas ações estratégicas foram encontradas: uma da imobiliária relacionada às lojas de pequeno porte e outra da construtora relacionada à redução das garantias para crédito. Dessa forma, as empresas não demonstraram que têm aspectos específicos com relação a seus modelos estarem diretamente voltados para a BoP, mas sim que englobaram este mercado dentro de seu modelo de negócio, como apresentado por Zilber e Silva (2010).

No grupo de estratégias emergentes, apresentadas por Filardi e Fischmann (2015), podem-se destacar duas ações estratégicas como as mais utilizadas pelos componentes do setor imobiliário. A primeira envolve aproveitar políticas públicas, tendo significativa importância para o desenvolvimento dos negócios voltados para as pessoas da BoP. A segunda está relacionada à orientação e assessoria gerencial que as empresas têm buscado realizar durante o processo de compra de um imóvel, entretanto não foi percebida pelos clientes tal estratégia.

Já as estratégias relacionadas às ferramentas da internet, conforme apresenta Passos (2013), foram encontradas em todos os componentes da cadeia do setor imobiliário, ou seja, busca-se aumentar a divulgação dos imóveis por meio da utilização de *websites* próprios e de exposição de produtos. Já no quesito redes sociais, apenas a construtora e a imobiliária têm utilizado as redes como ação estratégica. Dessa forma, entende-se que, apesar de o meio digital nos dias atuais estar mais acessível, o contato pessoal com o cliente ainda tem sido o principal canal para o fechamento de negócios.

Por fim, no terceiro objetivo específico que está relacionado aos agentes externos. O Governo Federal e o Municipal representam os principais agentes externos, tendo significativos impactos em todos os componentes da cadeia do setor imobiliário, principalmente, no que se refere aos recursos financeiros, seja no aspecto de subsídio ou nas normas para concessão de financiamento bancário, conforme descrito por Gonçalves Junior *et al* (2014).

Pode-se considerar o Governo Federal como o agente que tem maior impacto em toda a cadeia do setor imobiliário, devido ao seu papel regulamentador do PMCMV, em que qualquer mudança nas normas pode afetar diretamente o desenvolvimento do negócio das empresas do setor imobiliário que atendem às pessoas da BoP. Por exemplo, se houver qualquer alteração nas normas com relação à liberação do subsídio isso poderá afetar diretamente a venda de um imóvel para uma pessoa da BoP, tendo em vista que o desconto concedido no valor do imóvel é significativo para o fechamento do negócio. Já no aspecto municipal, o Governo tem propiciado alguns incentivos para o setor imobiliário voltado para a BoP, através de parcerias com construtoras, assim conseguido melhorar a infraestrutura nos locais dos empreendimentos.

5 CONCLUSÕES

A finalidade deste trabalho foi caracterizar as ações estratégicas utilizadas no setor imobiliário para atendimento à população da base da pirâmide na cidade de João Pessoa. Para isso, foram estabelecidos três objetivos específicos: descrever os elementos-chave da infraestrutura comercial para a base da pirâmide no setor imobiliário; identificar as estratégias empreendidas para a base da pirâmide no setor imobiliário; e delinear o papel de agentes externos nos negócios empreendidos.

Por meio das evidências, foi observado que a infraestrutura comercial encontrada nas empresas da cadeia do setor imobiliário voltado para a BoP tem aspectos semelhantes ao apresentado na fundamentação teórica, como o relacionado à necessidade de criar poder de compra, através de alternativas de pagamento do valor de entrada do imóvel, alinhada à educação financeira, para que o cliente se mantenha adimplente com os saldos a pagar. Além disso, as empresas têm construído imóveis, principalmente na zona sul da cidade de João Pessoa, onde estão concentradas o maior número de pessoas da BoP, levando soluções locais para a região, alinhadas a um sistema de acesso aos produtos e serviços, através da própria empresa e de seus parceiros comerciais.

Entretanto, as empresas poderiam ampliar o sistema de acesso aos produtos e serviços relacionado a infraestrutura comercial, visando melhor alcançar as pessoas da BoP. Para isso, as empresas do setor imobiliário poderiam estar realizando atendimento de porta em porta, com vistas a apresentar seus produtos e serviços demonstrando as diversas possibilidades que uma pessoa da BoP tem para adquirir um imóvel, tendo em vista que os clientes, muitas vezes, não sabem do seu potencial financeiro e econômico como consumidores e, dessa forma, acabam ficando sem adquirir o seu primeiro imóvel.

Em relação às estratégias empreendidas para a BoP no setor imobiliário, verificou-se que, das estratégias presentes na fundamentação teórica deste estudo, 18 delas foram executadas pelas empresas selecionadas para a pesquisa. Dentre as estratégias encontradas nas empresas, pode-se destacar a de avaliação de risco e aprovação de crédito simplificado como uma das principais, além de três que são as mais citadas nas entrevistas: aproveitar política pública, orientação e assessoria gerencial e o uso de internet.

A estratégia de aproveitar política pública tem um forte impacto para o desenvolvimento dos negócios da cadeia de empresas do setor imobiliário voltado para as pessoas da BoP, pois verificou-se que o PMCMV tem sido o principal incentivador para as empresas permanecerem neste mercado, tendo em vista que há uma ajuda significativa, por parte do Governo Federal,

através do subsídio e de condições especiais para pagamento do financiamento do imóvel, com juros diferenciado do praticado no mercado financeiro tradicional.

A estratégia de orientação e assessoria gerencial apresentou-se como uma aliada para ajudar o cliente a não ficar inadimplente, tendo em vista que o mesmo terá um valor considerável a pagar por um longo lapso temporal. Isto pode ser muito importante não só para o cliente e a construtora, mas para toda a cadeia, principalmente as instituições financeiras que promovem a liberação de crédito, considerando que um alto número de inadimplentes pode gerar uma dificuldade na liberação de crédito para novos clientes. Já a estratégia relacionada ao uso de internet tem sido uma ferramenta bastante utilizada, seja pelas empresas, para alcance das pessoas, seja pelos clientes para busca de mais informações sobre o bem que pretendem adquirir.

Além disso, pode-se destacar que, também, a estratégia de avaliação de risco e aprovação de crédito simplificado representa um elemento de grande importância para concretização da venda de um imóvel a uma pessoa da BoP, levando-se em conta que, na maioria dos casos dos clientes, foi necessário a construtora flexibilizar a forma de pagamento do valor de entrada do imóvel, pois sem esse quesito muitas pessoas da BoP teriam dificuldades para adquirir um imóvel.

No aspecto dos agentes externos verificou-se que eles têm um impacto significativo para os negócios do setor imobiliário relacionados a BoP, tendo em vista os altos custos para aquisição de um imóvel. Assim, sem a participação da iniciativa pública, praticamente não há como as empresas estarem desenvolvendo o negócio para este mercado.

Com relação às empresas, o governo poderia aumentar a parceria, incentivando as empresas a melhorarem a infraestrutura local em diversos aspectos que ainda não são contemplados, como a melhoria da rede elétrica e a extensão da rede hidráulica nos locais que serão construídos imóveis para as pessoas da BoP, levando-se em consideração que o custo é elevado. O Governo Municipal poderia estar revertendo esses investimentos em créditos tributários para as empresas. Além disso, poderia ter prioridade para análise de projetos de imóveis voltados para a BoP, a fim de agilizar mais o processo de construção.

Deste modo, esse estudo contribui academicamente para ampliar o conhecimento sobre a temática proposta, considerando que, apesar de o mercado da BoP ser imenso e importante para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, ainda há poucos estudos sobre como empresas do setor imobiliário estão organizadas para atender a esse público. Assim, embora a literatura aborde diversas estratégias para a BoP, as ações estratégicas relacionadas a envolver pessoas e à sustentabilidade não foram encontradas nas empresas analisadas. Todavia, os

resultados da pesquisa permitiram evidenciar as principais ações estratégicas encontradas no setor imobiliário, bem como as características da infraestrutura comercial desse setor, podendo servir de referência para que outras empresas possam avaliar se estão com uma adequada infraestrutura comercial e com suas estratégias alinhadas para o atendimento as pessoas da BoP.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pouca e limitada quantidade de informações sobre o setor imobiliário local, especificamente, voltado para a BoP, representou uma dificuldade para a fundamentação teórica deste estudo. Além disso, o acesso a documentos físicos representou outra limitação e, assim, a análise documental ficou restrita aos dados eletrônicos encontrados nos *websites* das empresas, bem como em pesquisas realizadas na internet.

A dificuldade de acesso às empresas para a realização da pesquisa representou outra limitação para este trabalho, tendo em vista a falta de disponibilidade de tempo para a participação de uma pesquisa pelas empresas. Desse modo, por diversas vezes as entrevistas foram remarcadas, ocasionando atraso na coleta dos dados.

5.2 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

O presente trabalho foi realizado no setor imobiliário de João Pessoa, capital do estado da Paraíba. Logo, a primeira sugestão seria realizar pesquisas que poderiam ser aplicadas em outras regiões com o fim de verificar e comparar as ações estratégicas em diferentes mercados. Outra sugestão consiste em realizar futuras pesquisas envolvendo o empreendimento de estudos quantitativos que contemplem um número significativo de empresas do setor imobiliário.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, D. G.; VALENTIN, A. Corporate social responsibility at the base of the pyramid. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 1904-1914, 2013.
- ASSAD, Fernando Amiky. **Negócios sociais no Brasil: oportunidades e desafios para o setor habitacional**. 2012. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, 2012.
- BARBOSA, Alexandre de Freitas (Org.). **O Brasil Real: A desigualdade para além dos indicadores**. 1 ed. São Paulo: Outras Expressões, 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 1977.
- BARKI, Edgard; BOTELHO, Delane; PARENTE, Juracy. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 53, n. 6, p. 534-538, Nov/Dez. 2013.
- BARNEY, J. B. Recursos da Empresa e Vantagem Competitiva Sustentada. In: LACERDA, D. P. et al (orgs.). **Estratégia Baseada em Recursos: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas**. Porto Alegre: Bookman, 2014. cap 3.
- BARROS, Ricardo Paes de; HENRIQUES, Ricardo; MENDONÇA, Rosane. Desigualdade e pobreza no Brasil: retrato de uma estabilidade inaceitável. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 15, n. 42, p. 123-142, Feb. 2000.
- BARROS, R. et. al.. **Determinantes da queda na desigualdade de renda no Brasil**. 2010. Disponível em: < http://www.ipea.gov.br/porta1/images/stories/PDFs/TDs/td_1460.pdf>. Acesso em: 15 de dezembro de 2016.
- BRASIL. **Minha Casa Minha Vida entregou 2,4 milhões de moradias**. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2015/09/minha-casa-minha-vida-entregou-2-4-milhoes-de-moradias>>. Acesso em 05 de junho 2016.
- _____. **Minha Casa Minha Vida acelera queda do déficit habitacional no País**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2016/03/minha-casa-minha-vida-acelera-queda-do-deficit-habitacional-no-pais>>. Acesso em 10 de dezembro de 2016.
- _____. Ministério das Cidades. **Portaria n.º 163**, de 06 de maio de 2016.
- BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 70-84, fev. 2012.
- CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, 2003.

CASTELO, Ana Maria; DIAS, Edney Cielici. Os desafios do Minha Casa Minha Vida na visão dos empresários. **Revista Conjuntura da Construção**. v. 11, n. 2, 2013.

CEF. **Minha Casa Minha Vida – Habitação Urbana**. Disponível em:

<<http://www.caixa.gov.br/voce/habitacao/minha-casa-minha-vida/urbana/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 23 de maio de 2016.

_____. **Minha Casa Minha Vida 2017: Entenda o que muda no Programa**. Disponível em: <<http://www20.caixa.gov.br/Paginas/Noticias/Noticia/Default.aspx?newsID=4550>>. Acesso em: 15 de março de 2017.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, Leonardo Barboza da. **Estruturação da cidade de Campina Grande: as estratégias e intencionalidade do mercado imobiliário**. 2013. 194 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

CPS/FGV. **Cenários de classe**. Disponível em:

<http://www.cps.fgv.br/cps/pesquisas/Políticas_sociais_alunos/2012/Site/NCM_20120327_NeriValor_CenariodeClasseFim2-reuniao.pdf>. Acesso em: 23 de maio de 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes; 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DAMICO, Fabiano. O Programa Minha Casa, Minha Vida e a Caixa Econômica Federal. **TRABALHOS PREMIADOS**, p. 33, 2011.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cad. Pesquisa**, São Paulo, n. 115, p. 139-154, Mar. 2002.

FIESP. **Levantamento inédito mostra déficit de 6,2 milhões de moradias no Brasil**.

Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/observatoriodaconstrucao/noticias/levantamento-inedito-mostra-deficit-de-62-milhoes-de-moradias-no-brasil/>>. Acesso em: 24 de maio de 2016.

FILARDI, Fernando; FISCHMANN, Adalberto. **Estratégias de empresas para a base da pirâmide**. São Paulo: Atlas, 2015.

FJP. **Déficit Habitacional no Brasil**. Disponível em: <

<http://www.fjp.mg.gov.br/index.php/produtos-e-servicos/12742-deficit-habitacional-no-brasil-3>>. Acesso em: 25 de maio de 2016.

FRATANTONIO, Wagner A. et al. Uma Discussão Sobre a Utilização do Estudo de Casos

como Método de Pesquisa em Ciências Gerenciais. **Anais XXXII Enanpad**, Rio de Janeiro, 2008.

FURTADO, Celso. A habitação. **Estudos Avançados**, São Paulo, v.17, n. 48, p. 184, Aug. 2003.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2012. cap 1.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

GONÇALVES JUNIOR, Carlos Alberto et al. O impacto do Programa Minha Casa, Minha Vida na economia brasileira: uma análise de insumo-produto. **Ambiente Construído**, v. 14, n. 1, p. 177-189, 2014.

GUEDES, A. A.; MEIRELLES, D. S.; COTI-ZELATI, P. E. Projeto de Habitação Popular no Brasil e Mudanças nos Modelos de Negócio da Construção Civil. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 2, p. 63-83, 2015.

_____; DE ARAÚJO, D. L. A.; ORNELLAS, R. S. **Capacidades dinâmicas e vantagens competitivas: um estudo em uma construtora com foco no mercado de baixa renda**. Anais. São Paulo: SIMPOI, 2012.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 135-144, Feb.1992.

HENDERSON, Bruce D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, v. 67, p.139-143, Nov./Dec. 1989.

HEMAIS, Marcus Wilcox; CASOTTI, Leticia Moreira; ROCHA, Everardo Pereira Guimarães. Hedonismo e moralismo: consumo na base da pirâmide. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 53, n. 2, p. 199-207, abr. 2013.

HIRATA, Francini. "Minha Casa, Minha Vida": Política habitacional e de geração de emprego ou aprofundamento da segregação urbana?. **Revista Aurora**, v. 2, n. 2, 2009.

HOFLING, Eloisa de Matos. Estado e políticas (públicas) sociais. **Caderno Cedes**, Campinas, v. 21, n. 55, p. 30-41, Nov. 2001.

HOSKISSON, R. E. et al. **Teoria e Pesquisa de Gestão Estratégica**: oscilações de um pêndulo. In: LACERDA, D. P. et al. **Estratégia Baseada em Recursos: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas**. Porto Alegre: Bookman, 2014. cap 1.

IBGE. **Censo Demográfico 2010**: Aglomerados subnormais, informações territoriais. Rio de Janeiro, 2013.

JACOBSON, R. The "Austrian" School of Strategy. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 4, p. 782-807, 1992.

JAISWAL, A. Fortune at the bottom of the pyramid: an alternative perspective. Ahmedabad: **Indian Institute of Management**, 2008.

JÚNIOR, Silvio Figueiredo Gomes; GOMES, André Raeli. As vantagens da sustentabilidade empresarial. **Revista INGEPRO–Inovação, Gestão e Produção, Rio Grande do Sul**, v. 2, n. 6, p. 62-71, 2010.

KAMAKURA, Wagner; MAZZON, José Afonso. Critérios de estratificação e comparação de classificadores socioeconômicos no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 56, n. 1, p. 55-70, 2016.

KARNANI, A. The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: how the private sector can help alleviate poverty. **California Management Review**, v. 49, n. 4, p. 90-111, 2007a.

_____. **The BOP debate: Aneel Karnani responds**. 2007b. Disponível em: <<http://www.nextbillion.net/blogs/2007/02/16/the-bop-debate-aneel-karnani-responds>>. Acesso em 25 de abril de 2016.

_____. **The bottom of the pyramid strategy for reducing poverty: A failed promise**. New York, USA, 2009.

LANDRUM, N. Advancing the 'base' of the pyramid debate. **Strategic Management Review**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2007.

LONDON, T. A. Base-of-the-Pyramid Perspective on Poverty Alleviation. **Working Paper**. School of Business at the University of Michigan. 2007.

_____; HART, Stuart L. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. **Journal of international business studies**, p. 350-370, 2004.

LUZ, Janayna Rodrigues de Moraes. **Gestão estratégica baseada na qualidade e custos da qualidade: um estudo no setor de construção civil da cidade de Campina Grande-PB**. 2011, 140 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

MARCONI, M. D. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2015.

MCID. **Programa Minha Casa, Minha Vida**. Disponível em: <<http://www.cidades.gov.br/habitacao-cidades/programa-minha-casa-minha-vida-pmcmv>>. Acesso em 23 de maio 2016.

MEDEIROS, Fábio Bomfim. **Análise da adequação dos programas de financiamento habitacional para atender as necessidades de aquisição de moradias adequadas da população de baixa renda no Brasil**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

MEIRELLES, Dimária Silva e; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea**,

Curitiba, v.18, n. spe, p. 41-64, dez. 2014.

MELO, Mayara Daher de. **O Acesso à habitação no Brasil em tempos de capitalismo financeirizado – uma análise do programa minha casa, minha vida**. 2016, 130 p. Dissertação (Mestrado em Política Social) – Universidade de Brasília, 2016.

MOURA, E. O.; MACHADO, A. G. C.; BISPO, M. S. O microcrédito como fomentador de uma infraestrutura comercial voltada para a base da pirâmide: o caso do programa empreender bananeiras. **Gestão & Conexões**, v. 4, n. 2, p. 84-104, 2015.

NERI, M. C. **A Nova Classe Média: O lado brilhante dos pobres** (The bright side of the poor). 2010. Disponível em: <http://www.cps.fgv.br/ibrecps/ncm2010/NCM_Pesquisa_FORMATADA.pdf>. Acesso em: 15 de dezembro de 2016.

NOGAMI, V. K. C.; PACAGNAN, M. N. Consumo da Base da Pirâmide: Uma Análise Bibliométrica do Estado da Arte na Produção Acadêmica no Brasil. **Anais XXXV Enanpad**, Rio de Janeiro, 2011.

_____; VIEIRA, F. G. D.; MEDEIROS, J. Reflexões acadêmicas e de mercado para o Marketing na base da pirâmide. **Revista de Negócios**, v. 17, n. 4, p. 55-73, 2012.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PARENTE, Juracy; LIMEIRA, Tânia MV; BARKI, Edgard. **Varejo para a baixa renda**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PASSOS, Carlos Augusto. **A eficiência e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil: um estudo de caso sobre o setor de móveis**. São Paulo, 2013. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com lucro**. Tradução de André de Godoy Vieira. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____; HAMEL, G. A. **Competência Central da Empresa**. In: BURGELMAN, R. A. CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGTH, S. C. (orgs.). **Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação: conceitos e soluções**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. p. 34-45.

_____; HAMMOND A. A Serving the world's poor profitably. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 9, p. 4-11, 2002.

_____; HART, S.L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategic Business**, v. 26, p. 1-14, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. What Is Strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v.74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dez. 1996.

RAMOS, J. S.; NOIA, A. C. A Construção de Políticas Públicas em Habitação e o Enfrentamento do Déficit Habitacional no Brasil: Uma Análise do Programa Minha Casa Minha Vida. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 33, p. 65-105, 2016.

RIBEIRO, R. E. M.; SEGATTO, A. P.; COELHO, T. R. Inovação social e estratégia para a base da pirâmide: mercado potencial para empreendedores e pequenos negócios. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n.2, p.55-72, 2013.

ROCHA, Ângela da; SILVA, Jorge Ferreira da. Inclusão social e marketing na base da pirâmide: uma agenda de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 7, n. 2, Dez. 2008.

RODRIGUES, Andriele; ROJO, Cláudio Antônio; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. **Formulação de estratégias competitivas por meio de análise de cenários na construção civil**. Prod., São Paulo, v. 23, n. 2, p. 269-282, Jun. 2013.

SANTOS, J. L. et al. Ativos intangíveis: fonte de vantagem competitiva. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, p. 29-46, 2006.

SCHREIBER, Dusan. Estratégia como prática no segmento de construção civil. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 1, n. 1, 2013.

SINDUSCON/JP. **JP tem menor déficit do NE**. Disponível: <<http://www.sindusconjp.com.br/comunicacao/2013/05/23/859868-jp-tem-menor-deficit-do-ne>>. Acesso em: 20 de dezembro de 2016.

SIMANIS, E.; HART, S. The Base of the Pyramid Protocol: Toward next generation BoP strategy. **Cornell University**, v. 2, p. 1–57, 2008.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Capacidades Dinâmicas e Gestão Estratégica**. In: LACERDA, D. P. et al (orgs.). **Estratégia Baseada em Recursos: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas**. Porto Alegre: Bookman, 2014. cap 7.

VASCONCELOS, F. C., CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VIRGILIO, Luciane Mota. **Financiamento para habitações populares no Brasil e no México: uma análise comparada**. 98 f. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WRIGHT, J. T. C.; SPERS, R. G. **Mercado Popular no Brasil – Abordagens para Geração de Negócios e Casos de Sucesso**. São Paulo: Blucher, 2011.

YAMASHITA, A. P.; REGO, R. A. Bancos e microfinanças: lucro e inclusão social no atendimento do mercado da base da pirâmide. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 6, n. 1, art. 7, p. 100-113, 2009.

ZILBER, Silvia Novaes; SILVA, Francisco Lourenço da. Estratégias das grandes empresas para o mercado brasileiro da base da pirâmide. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v. 15, n. 2, p. 25-50, set. 2010.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Empresas

Universidade Federal da Paraíba – UFPB
Centro de Educação / Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes

Entrevista n°: _____

Data: ____/____/____

Hora: ____:____

Dados do entrevistado

Nome:	
Tel:	Email:
Formação:	
Cargo que ocupa:	
Quanto tempo no cargo:	
Autoriza a divulgação do nome da empresa: ☐ SIM ☐ NÃO	Deseja receber os resultados da pesquisa: ☐ SIM ☐ NÃO

Dados da empresa

Razão Social:
Atividade principal:
Data de fundação:
Quantidade de funcionários:

A finalidade desta pesquisa é de analisar como as empresas do setor imobiliário estão desenvolvendo seus negócios para atender à base da pirâmide.

Fase 1 – Perfil da empresa

A – Como ocorreu o surgimento da empresa?

B – Qual a missão, visão e valores da empresa?

C – Como a empresa enxerga o mercado da base da pirâmide?

D – Quais as principais vantagens e desvantagens em atender o mercado da base da pirâmide?

E – Como a empresa procura avançar no mercado da base da pirâmide?

Fase 2 - Descrever os elementos-chave da infraestrutura comercial para a base da pirâmide no setor imobiliário (Objetivo específico I).

1 – Quais as fases do desenvolvimento do negócio da empresa? (PRAHALAD; HART, 2002)

2 – Que fatores a empresa considera importante para atendimento ao mercado da base da pirâmide? (PRAHALAD; HART, 2002)

3 – Como a empresa desenvolve soluções que atendam a necessidade das pessoas da base da pirâmide? (PRAHALAD; HART, 2002)

4 – Como a empresa elabora sua planilha de custos para obter um produto ou serviço de acordo com realidade financeira da base da pirâmide? (PRAHALAD; HART, 2002)

5 – O desenvolvimento do negócio da empresa está relacionado com a geração de renda para o mercado da base da pirâmide? Explique, por favor. (HEMAIS; CASOTTI; ROCHA, 2013; KARNANI, 2009; LONDON, 2007b; RIBEIRO; SEGATTO; COELHO, 2013; SIMANIS; HART, 2008).

6 – A empresa orienta seus clientes para um planejamento financeiro? Explique, por favor. (KARNANI, 2007a; KARNANI, 2009; PRAHALAD; HART, 2002)

7 – A empresa desenvolve o negócio considerando aspectos da sustentabilidade ambiental? Explique, por favor. (PRAHALAD; HART, 2002)

8 – Quais canais são utilizados para que as pessoas da base da pirâmide tenham um melhor acesso à empresa e aos seus produtos ou serviços? Por que esses canais foram selecionados? (PRAHALAD; HART, 2002)

Fase 3 - Identificar as estratégias empreendidas para a base da pirâmide no setor imobiliário (Objetivo específico II).

9 – Quais são as características das pessoas que procuram a empresa? (PRAHALAD; HART, 2002)

10 – Como ocorre a captação de clientes? (PRAHALAD; HART, 2002)

11 – Como a empresa avalia o risco financeiro antes do fechamento de um negócio com um cliente? (FILARDI; FISCHMANN, 2015; PRAHALAD; HART, 2002)

12 – Como a empresa facilita a aquisição de um produto ou serviço por uma pessoa da base da

pirâmide? (FILARDI; FISCHMANN, 2015; PRAHALAD; HART, 2002)

13 – Quais critérios são utilizados para definir a localização dos produtos ou serviços oferecidos as pessoas da BoP? (PRAHALAD; HART, 2002)

14 – Quais critérios para estabelecimento do preço do produto ou serviço? (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD, 2010; WRIGHT; SPERS, 2011)

15 – Quais e como são estabelecidas as características do produto ou serviço para a base da pirâmide? (FILARDI; FISCHMANN, 2015; PRAHALAD; HART, 2002)

16 – Como são divulgados os produtos ou serviços? (FILARDI; FISCHMANN, 2015; PASSOS, 2013; PRAHALAD; HART, 2002)

17 – Como a empresa utiliza a internet e as redes sociais para alcançar as pessoas da base da pirâmide? (PASSOS, 2013)

18 – Existe o uso de tecnologias na empresa relacionadas diretamente ao desenvolvimento do produto ou serviço? Explique, por favor. (CASTELO; DIAS, 2013; FILARDI; FISCHMANN, 2015)

19 – Como a empresa lida com a falta de infraestrutura dos locais da base da pirâmide? (PRAHALAD, 2010)

Fase 4 - Delinear o papel de agentes externos nos negócios empreendidos (Objetivo específico III).

20 – Quais agentes externos influenciam nos negócios da empresa? (PRAHALAD; HART, 2002)

21- Como os agentes externos influenciam nos negócios da empresa? (PRAHALAD; HART, 2002)

22 – Como a empresa lida com as dificuldades em relação aos agentes para viabilizar o negócio? (PRAHALAD; HART, 2002)

23 – Como a empresa estabelece parcerias no mercado da base da pirâmide? (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD, 2010)

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Clientes

Universidade Federal da Paraíba – UFPB
 Centro de Educação / Centro de Ciências Sociais Aplicadas
 Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes

Entrevista n°: _____

Data: ____/____/____

Hora: ____:____

Dados do entrevistado

Nome:	
Tel:	Email:
Profissão:	
Renda Familiar:	
Autoriza a divulgação de seu nome: () SIM () NÃO	Deseja receber os resultados da pesquisa: () SIM () NÃO

Dados do imóvel

Localização:	
Data de compra:	Tamanho:

A finalidade desta pesquisa é a de analisar como as empresas do setor imobiliário estão desenvolvendo seus negócios para atender à base da pirâmide.

Fase 1 - Descrever os elementos-chave da infraestrutura comercial para a base da pirâmide no setor imobiliário (Objetivo específico I).

- 1 – Como ocorreu o processo de compra do imóvel?
- 2 - A empresa facilitou a aquisição do imóvel? Explique, por favor. (FILARDI; FISCHMANN, 2015; PRAHALAD; HART, 2002)
- 3 – Que fatores você considerou importante para a compra de seu imóvel? (PRAHALAD;

HART, 2002)

4 – Como você avalia a infraestrutura do local de seu imóvel? (PRAHALAD, 2010)

5 – Você foi orientado para fazer um planejamento financeiro? (KARNANI, 2007a; KARNANI, 2009; PRAHALAD; HART, 2002)

6 – Por quais canais você conseguiu acesso a informações sobre o imóvel? Por que você utilizou tais canais? (PRAHALAD; HART, 2002)

Fase 2 - Identificar as estratégias empreendidas para a base da pirâmide no setor imobiliário (Objetivo específico II).

7 – Como foi feita a sua análise de crédito? (FILARDI; FISCHMANN, 2015; PRAHALAD PRAHALAD; HART, 2002)

8 – O imóvel adquirido é ou foi adequado as suas necessidades? (FILARDI; FISCHMANN, 2015)

9 – Você recebeu orientações sobre o uso do imóvel? Explique. (FILARDI; FISCHMANN, 2015)

10 – Você buscou na internet ou nas redes sociais informações relacionadas ao imóvel adquirido? (PASSOS, 2013)

Fase 3 - Delinear o papel de agentes externos nos negócios empreendidos (Objetivo específico III).

11 – Quais agentes externos influenciam na compra do imóvel? (PRAHALAD; HART, 2002)

12- Como os agentes externos influenciam na compra do imóvel? (PRAHALAD; HART, 2002)

13 – Como você lidou com as dificuldades em relação aos agentes para concluir o negócio? (PRAHALAD; HART, 2002)

APÊNDICE C – Roteiro de Observação

- **ASPECTOS DA EMPRESA**

- Localização da empresa acessível as pessoas da BoP;
- Visual do ambiente externo de fácil identificação de bens ou serviços voltados para a BoP;
- Organização do ambiente interno.

- **ASPECTOS RELACIONADOS AOS CLIENTES**

- Horário de atendimento flexível e compatível para as pessoas da BoP;
- Receptividade as pessoas.

APÊNDICE D – Trabalhos Relacionados a Temática deste Estudo

Referência	Título	Objetivos
(COSTA, 2013)	Estruturação da cidade de Campina Grande: as estratégias e intencionalidade do mercado imobiliário.	Analisar o processo de estruturação da cidade de Campina Grande PB, a partir das ações e intencionalidades do mercado imobiliário.
(GUEDES; DE ARAÚJO; ORNELLAS, 2012)	Capacidades dinâmicas e vantagens competitivas: um estudo em uma construtora com foco no mercado de baixa renda.	Interpretar os atributos dos recursos e capacidades da Living que têm sido utilizados visando à obtenção de vantagem competitiva no segmento de imóveis de baixa renda.
(LUZ, 2011)	Gestão estratégica baseada na qualidade e custos da qualidade: um estudo no setor de construção civil da cidade de Campina Grande-PB.	Gestão estratégica baseada na qualidade e custos da qualidade: um estudo no setor de construção civil da cidade de Campina Grande-PB.
(MEDEIROS, 2007)	Análise da adequação dos programas de financiamento habitacional para atender as necessidades de aquisição de moradias adequadas da população de baixa renda no Brasil.	Fazer um diagnóstico dos programas de financiamento habitacional no Brasil quanto à adequação para atender a população de baixa renda na aquisição de moradias adequadas, e analisar, a partir daí a suficiência na oferta de financiamentos para esta população, seja quanto à sua capacidade de pagamento, seja quanto ao volume de recursos ofertados.
(RODRIGUES; ROJO; BERTOLINI, 2013)	Formulação de estratégias competitivas por meio de análise de cenários na construção civil.	Formular estratégias competitivas para as organizações do setor de construção civil, com base em cenários simulados.
(SCHREIBER, 2013)	Estratégia como prática no segmento de construção civil.	Desvelar o processo de fazer a estratégia através de práticas decorrente da interação social.

(VIRGILIO, 2010)	Financiamento para habitações populares no Brasil e no México: uma análise comparada.	Analisar a evolução do sistema de financiamento habitacional brasileiro, com foco nas políticas públicas implantadas a partir da década de 1990, além de efetuar uma comparação com as soluções encontradas pelo México a partir da década de 2000.
------------------	---	---